

KINERJA

JURNAL BISNIS DAN EKONOMI
TERAKREDITASI SK NO. 49/DIKTI/KEP/2003

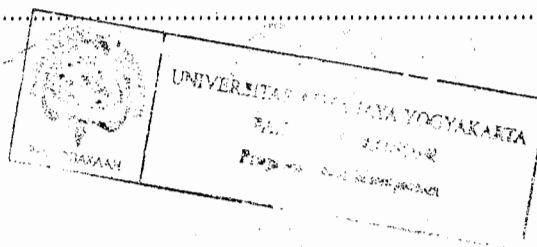
DAFTAR ISI

Daftar isi

Kepemilikan Institusional sebagai Pemonitor Manajemen Laba melalui Pemilihan Auditor Berkualitas <i>Endang Raino Wirjono</i>	87-97
Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Goal Commitment terhadap Kinerja Dinas <i>I. G. K. Ulupui</i>	98-112
Pengaruh Rasa Manfaat dan Kemudahan Terhadap Minat Berperilaku (Behavioral Intention) Para Mahasiswa dan Mahasiswi Dalam Penggunaan Internet <i>I Putu Sugiarta Sanjaya</i>	113-122
Praktik-Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik: Pengujian Empiris Universalistik dan Kontinjensi Dalam Menjelaskan Kinerja Organisasional <i>Heru Kurnianto Tjahjono</i>	123-134
Pengaruh Ketidakamanan Kerja sebagai Dampak Restrukturisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Intensi Keluar Survivor <i>Nur Wening</i>	135-147
Analisis Perbandingan Faktor-Faktor Penentu <i>Perceived Risk</i> pada Konsumen Rokok Ringan dan Regular : Studi Kasus pada Mahasiswa Universitas Atmajaya Yogyakarta <i>Indra Setiawan dan P. Didit Kresnadewara</i>	148-161
Hubungan Pertukaran Pemimpin-Anggota dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional yang Dimediasi oleh Keadilan Organisasional <i>Vibriwati</i>	162-172
Bedah Buku: <i>Heroic Leadership</i>: Praktik Terbaik "Perusahaan" Berumur 450 Tahun yang Mengubah Dunia <i>Nurchayaningtyas</i>	173-176

Blodata Penulis

Pedoman Penulisan



KEPEMILIKAN INSTITUSIONAL SEBAGAI PEMONITOR MANAJEMEN LABA MELALUI PEMILIHAN AUDITOR BERKUALITAS¹

Endang Raino Wirjono
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Abstract

The objective of this study is to investigate the impact of institutional investors and audit quality (measured by industry market share) on earnings management (measured by discretionary accruals). Empirical researches provide evidence that firms execute income increasing or decreasing discretionary accruals in financial statement. To test alternative hypothesis, the study uses manufacturing companies listed in the Jakarta Stock Exchange during 2000-2002. There are 88 samples, which are collected from manufacturing companies. Results of this study indicated that institutional investors have significant impact on earnings management. However, this study can not support that auditor quality have interaction effect on the relationship between institutional investors and earnings management.

Keywords: *institutional investors, earnings management, audit quality*

1. PENDAHULUAN

Perekonomian dunia saat ini telah berkembang begitu pesat. Amerika Serikat (AS) sebagai negara adidaya sering dijadikan cermin diri keberhasilan perekonomian. Akan tetapi, munculnya skandal-skandal keuangan di AS yang menimpa perusahaan-perusahaan besar seperti *Enron*, *Worldcom*, *Xerox*, *Merck*, *Tyco* dan *Global Crossing* (Che Wei, 2004) menunjukkan bahwa masyarakat perlu mengamati lebih lanjut penyebab kegagalan ini. Skandal keuangan ini membuat masyarakat mencermati peran eksekutif perusahaan (CEO dan CFO), perusahaan akuntan, *investment banker*, investor, dan regulator dalam kontribusinya terhadap krisis keuangan. Negara adidaya yang dianggap sebagai motor teori pasar-pun ternyata pasar modalnya gagal menerapkan prinsip *good governance*.

Kasus serupa juga terjadi di Indonesia, seperti skandal Lippo Bank dan PT Qsar. Sikap serakah dari eksekutif perusahaan yang didukung oleh sistem kompensasi yang keterlaluan (*stock option*² dengan harga jauh di bawah harga normal) menjadi salah satu penyebab kebobrokan ini. Kurangnya independensi akuntan dan analisis keuangan juga memberikan andil dalam kegagalan perusahaan (Che Wei, 2004). Ketidaktepatan data keuangan seringkali tidak tertangkap oleh tim audit. Kredibilitas akuntan banyak dipertanyakan. Hal ini dapat terjadi karena dalam banyak kasus, perusahaan akuntan yang melakukan audit sekaligus memberikan jasa konsultasi pada perusahaan tersebut. Hal ini akan mempengaruhi independensi akuntan bersangkutan. Gara-gara skandal keuangan perusahaan besar Amerika dan skandal bank-bank Indonesia sebelum krisis, seperti Batas Maksimum Pemberian Kredit, ditambah lagi skandal laporan keuangan ganda Lippo Bank, maka publik menjadi kurang percaya terhadap laporan akuntan. (Adityaswara, 2003).

¹ Penelitian didanai dari APTIK tahun 2004/2005 dengan tema "Perlindungan Hak-Hak Masyarakat"

² Eksekutif perusahaan diizinkan membeli saham dari perusahaan yang mereka kelola.

Survei yang dilakukan oleh *Pricewaterhouse Coopers* (Kantor Akuntan Publik yang termasuk auditor *big four*) pada tahun 1999 terhadap investor-investor internasional di Asia, menunjukkan bahwa Indonesia dinilai sebagai salah satu yang terburuk dalam bidang standar-standar akuntansi dan penataan, pertanggungjawaban terhadap para pemegang saham, standar-standar pengungkapan dan transparansi serta proses-proses kepengurusan perusahaan (FCGI³, 2003). Suatu kajian lain menunjukkan bahwa tingkat perlindungan investor di Indonesia merupakan yang terendah di Asia Tenggara.

Ada beberapa penyebab buruknya penerapan *corporate governance* di Indonesia (FCGI, 2003). Pertama, kepemilikan perusahaan yang terdaftar di bursa saham sangat terpusat, dan persentase manajer yang termasuk dalam kelompok pengendali juga sangat tinggi. Hal ini sebenarnya merupakan ciri khas suatu sektor usaha yang sedang berkembang dan pasar modal dalam pertumbuhan. Akan tetapi, membaurnya ekonomi dunia dalam bentuk pembiayaan pinjaman dan permodalan serta pembelian dan penjualan produk-produk perusahaan di Indonesia, mutlak menuntut perusahaan di Indonesia untuk memperhatikan standar-standar *corporate governance* yang disepakati di tingkat internasional. Kedua, kurangnya perlindungan dan partisipasi para pemegang saham. Komisaris pada umumnya tidak efektif dalam menjaga kepentingan-kepentingan para pemegang saham karena pemegang saham berdasarkan hubungan keluarga memiliki posisi dominan. Transparansi masih sangat kurang karena praktik-praktik pengungkapan, standar-standar akuntansi serta pelaksanaannya masih belum memadai. Ketiga, kurangnya pemantauan dan perlindungan kreditur. Posisi dan peranan kreditur dalam *corporate governance* masih lemah akibat dari pengelolaan perusahaan oleh para kreditur maupun pengelolaan bank-bank itu sendiri masih sangat kurang baik. Pengendalian intern yang lemah dan kerangka-kerangka pengaturan yang kurang memadai bagi bank dan lembaga-lembaga keuangan non-bank lainnya, ditambah lagi dengan sistem manajemen risiko intern bank yang belum dikembangkan. Pengamatan pasar juga masih kurang karena pihak kreditur dan pesaing sering merupakan bagian dari konglomerat-konglomerat yang dimiliki oleh keluarga yang sama dan sekaligus ikut memiliki perusahaan-perusahaan pemberi pinjaman dana. Perlindungan hukum bagi kreditur di Indonesia masih lemah akibat sistem peradilan yang tidak efisien. Undang-undang kepailitan dan prosedur-prosedurnya pada umumnya tidak aktif di Indonesia, baik dalam melindungi pihak kreditur maupun dalam menjatuhkan sanksi terhadap pihak peminjam. Ke empat, ketidakaktifan pasar untuk pengendalian perusahaan serta perlindungan terhadap produk-produk pasar. Tingginya pemusatan kepemilikan perusahaan akan menghambat mekanisme pasar yang mengendalikan perusahaan dan pasaran barang-barang. Kelima, pasar modal di Indonesia didominasi oleh keuangan ekstern terutama pinjaman-pinjaman bank. Peraturan pembatasan serta prosedur hukum yang tidak efektif telah membatasi peranan obligasi perusahaan serta pembiayaan perusahaan. Perusahaan-perusahaan telah melakukan pinjaman luar negeri dengan bebas karena suku bunga luar negeri diliberalisasikan sedangkan suku bunga dalam negeri diatur.

Permasalahan keagenan terjadi karena adanya perbedaan kepentingan atau *conflict of interest* antara *principal* dan *agent*. Pada bentuk kepemilikan menyebar, pengelolaan perusahaan yang tidak dapat ditangani langsung oleh pemiliknya akan menimbulkan konflik dalam pengendalian. Pemisahan kepemilikan dan pengendalian akan menyebabkan manajer bertindak tidak sesuai dengan keinginan pemilik (Jensen dan Meckling, 1976). Konflik ini tidak terlepas dari kecenderungan manajer untuk mencari keuntungan sendiri (*moral hazard*) dengan mengorbankan pihak lain, manajer memiliki peluang untuk melakukan tindakan oportunistik dan pemegang saham yang akan menanggung penyimpangan tindakan ini. Sebaliknya pada kondisi kepemilikan perusahaan dengan kepemilikan terkonsentrasi, tidak terdapat pemisahan antara pemilik mayoritas dengan pengelolaan perusahaan maka konflik

³ Forum for Corporate Governance in Indonesia yang dibentuk terkait dengan pelaksanaan tata kelola perusahaan (*corporate governance*) di Indonesia

keagenan antara pemegang saham dengan manajer tidak akan terjadi. Ada kecenderungan bahwa kepemilikan mayoritas akan mewakili kepentingannya sendiri karena memiliki pengendalian penuh. Dalam kondisi ini, potensi mencari keuntungan sendiri dengan mengorbankan pihak lain dapat dilakukan oleh manajemen dengan menggunakan kebijakan manajemen (*management discretion*).

Manajemen laba merupakan salah satu permasalahan keagenan. Peluang untuk mendistorsi laba akrual muncul karena Standar Akuntansi Keuangan memberi kebebasan bagi manajer untuk memodifikasi laporan keuangan sehingga menghasilkan laba yang diinginkan (Watts dan Zimmerman, 1986; Healy dan Wahlen, 1999).

Investor institusional⁴ menuntut kualitas akuntansi yang tinggi berkaitan dengan aktivitas pemantauan (*monitoring*). Kualitas akuntansi adalah suatu jenjang yang menunjukkan kondisi-kondisi ekonomi perusahaan yang terjadi yang tercermin dalam laporan keuangan. Kualitas akuntansi merupakan fungsi dari kualitas audit. Penelitian-penelitian sebelumnya membuktikan adanya hubungan positif antara kualitas audit dengan laba yang dilaporkan dalam laporan keuangan (Becker *et al.*, 1998; Gramling *et al.*, 1999). Gramling *et al.* (1999) membuktikan bahwa klien perusahaan audit dengan spesialisasi industri melaporkan angka-angka laba yang memiliki tingkat prediksi arus kas akan datang yang lebih tinggi. Adanya hubungan antara kualitas akuntansi dengan kualitas audit membuat investor institusional tertarik untuk memilih auditor dengan kualitas audit yang tinggi (Velury *et al.*, 2003).

Penelitian-penelitian tentang *corporate governance* mengindikasikan bahwa investor institusional mampu mengurangi biaya keagenan (*agency cost*), terkait dengan aktivitas mereka sebagai pemantau (*monitoring*) (McConnel dan Servaes, 1990). Shleifer dan Vishny (1986) membuktikan bahwa pemilik saham yang terpusat memiliki dorongan yang lebih tinggi untuk memonitor, terkait dengan kesejahteraan mereka dan memiliki kekuatan dalam pengambilan suara (*voting power*). Investor institusional mampu melakukan aktivitas yang berpengaruh apabila merasa tidak puas dengan aspek-aspek kinerja perusahaan yang tidak mencerminkan pengelolaan yang baik.

Aktivitas investor institusional dapat diwujudkan dalam beberapa bentuk tindakan. Menurut Gillan dan Starks (1998) bentuk tindakan investor institusional umumnya dilakukan melalui "voice" (suara) yang dicerminkan menjadi : 1) mengajukan usulan dalam bentuk tertulis, 2) melakukan negosiasi dengan pihak manajemen, dan 3) mempublikasikan perusahaan yang bermasalah melalui media massa. Dengan kekuasaan ini, pemegang saham terbesar dapat melakukan pemantauan investasi yang telah dilakukan secara efektif. Oleh karena itu, pemegang saham besar sebuah perusahaan diekspektasikan akan menuntut kualitas dari angka-angka yang dilaporkan dalam laporan keuangan, yang dapat dipenuhi dengan menggunakan jasa auditor berkualitas tinggi.

Penelitian ini menggabungkan penelitian *corporate governance* dengan kualitas audit untuk menguji hubungan antara persentase saham yang dipegang oleh investor institusional dan pemilihan audit berkualitas tinggi, yaitu auditor spesialis industri. Penelitian ini menindaklanjuti penelitian di luar negeri yang telah dilakukan oleh Craswell *et al.* (1995) dan Velury *et al.* (2003).

Badrinath *et al.* (1989) menyatakan bahwa manajer dana bertanggungjawab kepada *stakeholders*, sehingga harus melakukan pemilihan investasi secara layak dan hati-hati. Oleh karena itu pembuatan keputusan investasi harus memperhatikan kualitas informasi akuntansi perusahaan bersangkutan. Manajer perusahaan harus memilih auditor berkualitas untuk menarik minat investasi dari investor institusional. Healy *et al.* (1999) melaporkan bahwa perusahaan yang melakukan pengungkapan sukarela (*voluntary disclosure*) mengalami peningkatan kepemilikan institusional sejalan dengan kenaikan likuiditas saham. Bertitik tolak dari hasil penelitian ini, dapat ditarik adanya keterkaitan antara manajemen laba dengan investor institusional.

⁴ Pemegang saham institusional (investor institusional) biasanya berbentuk entitas seperti perusahaan asuransi, dana pensiun, reksa dana dsb.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Hubungan Kualitas Auditor dengan Investor Institusional

Francis dan Wilson (1988) dalam Francis *et al.* (1999), DeFond (1992), Firth dan Smith (1992) menemukan bahwa pemilihan auditor berasosiasi dengan variabel biaya keagenan. Teori keagenan membuktikan bahwa permintaan audit yang independen muncul akibat perilaku pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Upaya untuk mencegah manajemen memperoleh informasi yang hanya menguntungkan pihak manajemen (dengan menggunakan biaya dari pihak pemegang saham) dapat dilakukan dengan kesepakatan yang mengakomodir kepentingan kedua belah pihak. Oleh karena itu, pemegang saham akan menggunakan jasa auditor independen untuk menjamin kredibilitas informasi yang dilaporkan oleh pihak manajemen.

Auditor memiliki tingkat kualitas yang berbeda. Oleh karena itu, investor institusional yang memiliki sebagian besar saham sebuah perusahaan akan menuntut manajer untuk menggunakan jasa auditor yang berkualitas. Keberadaan investor institusional mempengaruhi perilaku manajemen melalui aktivitas monitoring yang dilakukan investor ini.

Pihak perusahaan cenderung mencari auditor yang memiliki kualitas tinggi untuk memberikan pendapat tentang kredibilitas laporan keuangannya. Dalam pembuatan keputusan, para investor/calon investor mempertimbangkan kualitas auditor yang tinggi. Balvers *et al.* (1988) membuktikan bahwa auditor dan penjamin emisi yang berkualitas tinggi berasosiasi secara signifikan dengan return awal (*initial return*). Raino (2003) membuktikan adanya pengaruh kualitas auditor terhadap *return* awal perusahaan secara tidak langsung melalui akrual diskresioner.

Auditor yang berkualitas diyakini dapat menjalankan beberapa fungsi sekaligus yaitu:

1. *Monitoring, bonding dan other contracting* (pemonitoran, penjaminan dan pengikatan lainnya).

Pengauditan berkaitan dengan biaya keagenan yang tinggi (*agency cost*) yang diindikasikan oleh ukuran perusahaan yang lebih besar (*higher size*), *debt leverage* yang tinggi dan kepemilikan manajerial (*managerial ownership*) yang rendah (Chow, 1982).

2. *Signaling*

Pengauditan dapat digunakan sebagai sarana pemberi sinyal (*signaling*) melalui pemilihan perusahaan audit (kantor akuntan publik). Pemilihan kantor akuntan publik berukuran besar (auditor *big five*) mengindikasikan kualitas audit yang tinggi dan menunjukkan kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Datar *et al.* (1991) menyajikan sebuah model yang menunjukkan bahwa pemilihan auditor berkualitas tinggi dapat memberikan informasi privat yang ada dalam perusahaan sehingga investor tidak ragu-ragu untuk berinvestasi. Demikian juga auditor spesialis industri yang dianggap lebih pakar dalam mengaudit industri tertentu. Auditor spesialis industri diyakini dapat memberikan sinyal yang baik tentang perusahaan kepada investor.

3. *Insurance*

Pendapat seorang auditor terhadap laporan keuangan perusahaan dapat memberikan jaminan kepada investor mengenai kondisi dan prospek perusahaan. Ketika perusahaan melakukan penawaran umum perdana, auditor berperan sebagai pemberi jaminan (*insurance*) kepada investor agar mereka bersedia menanamkan dananya di perusahaan tersebut.

4. *Organizational Control*

Dalam perusahaan berukuran kecil, pemilik atau manajer dapat mengendalikan operasi perusahaan secara langsung. Akan tetapi, ketika perusahaan bertambah besar, ada pendelegasian wewenang pengendalian yang memicu timbulnya *opportunisme* dan praktik-

praktik tak sehat. Auditor sebagai pihak independen diharapkan mampu menjembatani kepentingan pemilik dan manajer perusahaan untuk mengendalikan operasional perusahaan. Bukti-bukti empiris tentang peran investor institusional sebagai pihak pemonitor yang efektif masih diperdebatkan. Hartzel dan Starks (2003) dalam Gillan dan Starks (2003) memberikan bukti investor institusional memberikan peran monitoring dengan memperhatikan kontrak kompensasi dengan pihak manajemen. Ada hubungan positif antara konsentrasi kepemilikan institusional dengan pembayaran kompensasi para eksekutif. Hasil penelitian juga menemukan adanya hubungan negatif antara konsentrasi kepemilikan institusional dengan gaji yang berlebihan. Hal ini membuktikan bahwa investor institusional memiliki pengaruh lebih besar jika mereka memiliki proporsi saham lebih besar di perusahaan tersebut. Chung *et al.* (2002) dalam Rofiqoh dan Jatiningrum (2004) menghipotesiskan bahwa perilaku manajemen laba dalam perusahaan dengan proporsi kepemilikan investor institusional yang besar akan dapat dikurangi. Hal ini terjadi karena ada tekanan terhadap pihak manajemen untuk memilih kebijakan akuntansi yang lebih baik. Penelitian di Indonesia yang telah dilakukan oleh Gunarsih (2003) membuktikan pemilik mayoritas memiliki dorongan dan kemampuan untuk memonitor dan mengendalikan manajemen sehingga akan mewakili kepentingannya sendiri yang akan merugikan kepentingan pemilik minoritas. Midastuti dan Machfoedz (2003) menemukan bahwa investor institusional akan melakukan monitoring dengan lebih baik dan tidak mudah percaya dengan tindakan manajemen laba.

Opler dan Sokobin (1998) dalam Gillan dan Starks (2003) menemukan adanya hubungan positif antara monitoring yang dilakukan investor institusional dengan kinerja harga saham dan profitabilitas perusahaan. El-Gazzar (1998) dan Potter (1992) dalam Velury (2003) menyatakan bahwa laporan keuangan yang secara periodik diterbitkan oleh manajemen merupakan sumber informasi utama bagi investor institusional untuk melakukan aktivitas monitoring. Hal ini terbukti dari adanya reaksi pasar yang signifikan terhadap pengumuman laba. Hand (1990) membuktikan bahwa investor institusional memiliki kapabilitas untuk menganalisis laporan keuangan secara langsung dibandingkan investor individual. Bushee (1998) menyatakan bahwa monitoring institusional dapat terjadi secara eksplisit melalui praktik *corporate governance* atau secara implisit melalui pengumpulan informasi dari keputusan manajerial. Aktivitas monitoring ini akan memicu manajer untuk memilih auditor berkualitas tinggi jika kepemilikan institusional dalam perusahaan juga besar. Manajer akan terdorong untuk memberikan informasi yang berkualitas tinggi. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas informasi keuangan dapat dilakukan dengan menggunakan jasa dari auditor yang berkualitas tinggi.

2.2. Pengembangan Hipotesis

Scott (2000) menyatakan bahwa *earnings management* adalah pilihan-pilihan kebijakan akuntansi oleh manajer untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut teori akuntansi positif (*positive accounting theory*) ada tiga hipotesis yang dapat menjelaskan alasan manajemen melakukan *earnings management*, yaitu: (1) *Bonus Plan Hypotheses*: manajemen melakukan *earnings management* untuk memperoleh bonus dan kompensasi lainnya, (2) *Debt Covenant Hypotheses*: manajemen melakukan *earnings management* untuk menghindari pelanggaran perjanjian utang, dan (3) *Political Cost Hypotheses*: *earnings management* dilakukan untuk menghindari biaya politik (Watts dan Zimmerman, 1986). Gillan dan Starks (2003) menemukan adanya hubungan simultan antara kepemilikan institusional dan kualitas audit. Dengan menggunakan dua model SLS (*simultaneously least square*) diperoleh hasil bahwa investor institusional mempengaruhi kualitas audit. Sebaliknya, dengan menggunakan persamaan kedua, hasil yang diperoleh menunjukkan tidak adanya pengaruh kualitas audit terhadap investor institusional.

Kesenjangan informasi yang terjadi antara manajer dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dapat dikurangi apabila perusahaan melakukan pengauditan. Melalui pengauditan,

pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dapat memverifikasi validitas laporan keuangan (Zhou dan Elder, 2001). Efektivitas pengauditan dan kemampuannya untuk membatasi manajemen laba, diekspektasikan akan berbeda menurut kualitas auditor. Auditor yang lebih berkualitas akan menjadi sinyal baik bagi investor. Berbagai penelitian membuktikan bahwa auditor *big five* memberikan proses audit yang lebih berkualitas dibandingkan auditor non *big five*. De Angelo (1981) menunjukkan secara analitis bahwa perusahaan audit (KAP) yang berkualitas tinggi memiliki dorongan lebih besar untuk mendeteksi dan menemukan "*misreporting*" yang dilakukan manajemen.

Johnson *et al.* (1991) membuktikan bahwa pengalaman industri meningkatkan kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Auditor spesialis industri memiliki keunggulan dalam pelatihan dan rekrutmen staff, teknologi informasi dan teknologi pengauditan dibandingkan auditor non spesialis industri (Dopuch dan Simunic, 1982 dalam Khrisnan, 2003). Solomon *et al.* (1999) menyatakan bahwa auditor spesialis industri memiliki akurasi yang lebih baik.

Seberapa baik pengetahuan auditor spesialis mengenai jenis industri perusahaan membantu dalam mendeteksi *earnings management*? Maletta dan Wright (1996) mengobservasi perbedaan-perbedaan mendasar karakteristik *errors* (kesalahan-kesalahan) dan metode pendeteksian antar industri. Hasilnya menunjukkan bahwa auditor yang memiliki pengetahuan komprehensif tentang karakteristik dan kecenderungan sebuah industri memiliki efektivitas lebih tinggi dalam pengauditan dibandingkan auditor yang tidak memiliki pengetahuan tentang sebuah industri.

Penemuan-penemuan studi tersebut memberikan bukti bahwa auditor spesialis memiliki sumber daya, keahlian spesifik industri dan dorongan untuk mendeteksi dan membatasi *earnings management*. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kualitas laba yang dihasilkan.

Berdasarkan pemikiran di atas kemudian dikembangkan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H1: Tingkat kepemilikan Institusional memiliki pengaruh terhadap manajemen laba

H2: Kualitas Auditor memiliki pengaruh terhadap manajemen laba

H3: Tingkat kepemilikan institusional memiliki pengaruh terhadap manajemen laba melalui kualitas auditor

3. METODA PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang mempublik di Bursa Efek Jakarta sejak tahun 2000. Kelompok sampel yang diambil terdiri dari kelompok perusahaan-perusahaan manufaktur yaitu sektor industri dasar dan kimia (meliputi semen, keramik, porselen dan kaca, logam dan sejenisnya); sektor aneka tambang (meliputi: mesin dan alat berat, otomotif dan komponennya, tekstil dan garmen, alas kaki, kabel, elektronika dan lainnya); dan sektor industri barang konsumsi (meliputi: makanan dan minuman, rokok, farmasi, kosmetik dan barang keperluan rumah tangga dan peralatan rumah tangga).

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data laporan keuangan perusahaan yaitu laporan arus kas, laporan laba rugi dan neraca perusahaan yang melakukan mulai dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2002. Dari laporan keuangan perusahaan dapat diketahui adanya manajemen laba (dari perhitungan *discretionary accruals*). Ada 88 perusahaan yang akhirnya terpilih sebagai sampel.

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Auditor Spesialis Industri

Auditor spesialis industri diukur dengan menggunakan *auditor's industry market share* (pangsa pasar auditor dalam sebuah industri). Model ini digunakan oleh Gramling dan Stone (2001) dan Khrisnan (2003) dengan menghitung *auditor fee* yang diperoleh auditor dalam sebuah industri sebesar proporsi dari total *audit fee* yang diperoleh seluruh auditor dalam industri yang sama. Pengukuran pangsa pasar auditor dalam sebuah industri dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$IMS_{ik} = \frac{\sum_{j=1}^{J_{ik}} Sales_{ij}}{\sum_{l=1}^{I_k} \sum_{j=1}^{J_{lk}} Sales_{ljk}}$$

Notasi:

IMS = pangsa pasar industri auditor

Sales_{ij} = pendapatan penjualan klien dalam industri

Sales_{ijk} = total pendapatan penjualan seluruh klien dalam industri

Manajemen Laba

Penelitian ini mengukur manajemen laba menggunakan variabel *discretionary accruals* (akrual diskresioner). Akrual diskresioner adalah akrual-akrual yang terjadi karena pemilihan kebijakan oleh manajer perusahaan. Ada beberapa model yang telah digunakan untuk mengukur terjadinya manajemen laba. Model terbaik untuk menentukan besarnya akrual diskresioner adalah *cross-sectional modified Jones model*. Dechow et al. (1995) memberikan bukti bahwa *modified Jones model* merupakan model yang paling baik untuk mendeteksi manajemen laba dibandingkan model lain. Estimasi akrual diskresioner dilakukan dengan model *cross-sectional*. Zhou dan Elder (2001) menyatakan bahwa model ini dapat memperhitungkan faktor-faktor industri.

Kepemilikan Institusional

Kepemilikan diukur dengan proksi persentase kepemilikan terbesar oleh institusi baik domestik maupun asing. Masing-masing kepemilikan dibagi menjadi kepemilikan mayoritas dan non mayoritas. Persentase yang memiliki kepemilikan mayoritas adalah institusi yang memiliki persentase kepemilikan saham lebih dari 50%. Kepemilikan investor institusional dalam penelitian ini ditentukan berdasar jumlah persentase kepemilikan investor institusional yang terdapat dalam ICMD.

Klasifikasi Investor

Investor digolongkan berdasarkan klasifikasi jumlah kepemilikan saham (besarnya persentase kepemilikan) oleh investor institusional dan individual. Seandainya ada data yang lengkap, pengklasifikasian investor aktif dan pasif dapat dilakukan dengan menghitung jumlah frekuensi perdagangan yang dilakukan dalam satu tahun (seperti di Finlandia, data aktivitas investor tersedia harian).

Penentuan Earnings Management

Indikasi adanya manajemen laba dalam perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan data yang terdapat dalam laporan keuangan. Laporan arus kas, neraca dan laporan laba rugi perusahaan manufaktur selama tahun 199-2002 digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan model *cross-sectional modified Jones* sehingga memerlukan data seluruh perusahaan manufaktur dari tahun 1999-2002. Laporan keuangan yang digunakan untuk mengestimasi besarnya *discretionary accruals* dianalisis dua tahun berturut-turut. Adapun langkah penentuan *discretionary accruals* perusahaan yang melakukan manajemen laba adalah sebagai berikut:

1. Menghitung perbedaan pendapatan bersih, piutang usaha selama dua tahun ($t - (t-1)$) dari seluruh perusahaan manufaktur, termasuk perusahaan yang melakukan penawaran umum perdana mulai tahun 1999-2002.
2. Menghitung besarnya akrual total (*total accruals*) seluruh perusahaan manufaktur dengan

pendekatan *cash flow* yaitu perbedaan antara laba sebelum *extraordinary item* dan arus kas operasional (*operating cash flows*) dari tahun 1999-2002. Collins dan Hribar (2000) menemukan bahwa pendekatan *balance sheet* untuk mengukur *total accruals* menimbulkan *measurement error* dalam estimasi akrual sehingga penelitian ini menggunakan pendekatan *cash flow*.

3. Mengestimasi besarnya *nondiscretionary accruals* selama tahun peristiwa (*event*). Menurut model Jones modifikasi, *nondiscretionary accruals* diestimasi selama tahun peristiwa sebagai berikut:

$$NDA_t = \alpha_1 [1/TA_{t-1}] + \alpha_2 [(\Delta REV_t - \Delta REC_t)/TA_{t-1}] + \alpha_3 [PPE_t/TA_{t-1}]$$

Keterangan:

NDA_t = *Nondiscretionary accruals* pada tahun t

ΔREV_t = perubahan pendapatan penjualan pada tahun t

ΔREC_t = perubahan piutang pada tahun t

PPE_t = nilai kotor aktiva tetap pada tahun t

TA_{t-1} = aktiva total tahun sebelumnya

Estimasi parameter α_1 , α_2 , dan α_3 dihasilkan dengan menggunakan model Jones dalam periode estimasi:

$$TACC_t/TA_{t-1} = a_1 (1/TA_{t-1}) + a_2 (\Delta REV_t/TA_{t-1}) + a_3 (PPE_t/TA_{t-1}) + e_t$$

Keterangan:

$TACC_t$ = akrual total pada tahun t

TA_{t-1} = aktiva total pada tahun t

ΔREV_t = perubahan pendapatan penjualan pada tahun t

PPE_t = nilai kotor aktiva tetap pada tahun t

1. Dari perhitungan no. 2 dapat ditentukan nilai *discretionary accruals* dalam perusahaan yang melakukan penawaran umum perdana. *Discretionary accruals* diperoleh dari selisih antara akrual total dengan akrual nondiskresioner:

$$AD_t = TACC_t/TA_{t-1} - NDA_t$$

2. Berdasarkan perhitungan no. 4 dilakukan pengidentifikasian *earnings management* yang dilakukan perusahaan.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Semua hipotesis diuji dengan metode analisis regresi linier. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan persamaan regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Pengujian hipotesis didasarkan atas signifikansi (*p-value*) dari masing-masing parameter atau dengan membandingkan *t*-hitung dan *t*-tabel. Model statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini adalah persamaan regresi. Persamaan regresi di bawah ini akan digunakan untuk membuktikan hipotesis satu, dua dan tiga:

$$DA = \alpha + \beta_1 \cdot Inv + \beta_2 \cdot spes + \beta_3 \cdot Inv \times spes + \epsilon \quad (1)$$

Tabel 1
Ringkasan Hasil Persamaan Regresi

	Inv	Spes	Inv x spes	Adj. r
Koefisien	0,319	0,021	-0,05	0,035
Nilai t	2,255	0,219	-0,434	
Sign.	0,027 *	0,827	0,665	

Tabel 1 meringkas hasil analisis regresi untuk membuktikan hipotesis alternatif. Hipotesis satu menyatakan bahwa tingkat kepemilikan institusional berpengaruh terhadap kualitas auditor. Hipotesis dua menyatakan tingkat kepemilikan institusional memiliki pengaruh terhadap manajemen laba. Sedangkan hipotesis tiga menyatakan bahwa tingkat kepemilikan institusional memiliki pengaruh terhadap manajemen laba melalui kualitas auditor.

Koefisien regresi tingkat kepemilikan investor institusional sebesar 0,319 dengan tingkat signifikansi 0,027 (sign.> 0,05) mendukung hipotesis dua dalam penelitian ini. Koefisien regresi kualitas auditor sebesar 0,021 dengan tingkat signifikansi 0,827 (sign.>0,05)), sedangkan variabel *moderating* menunjukkan signifikansi yang juga lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis satu dan tiga tidak didukung.

5. SIMPULAN

Tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak seluruhnya dapat didukung. Hasil pengujian membuktikan hanya variabel tingkat kepemilikan institusional yang memiliki pengaruh terhadap tindakan manajemen laba yang dilakukan oleh manajer perusahaan. Sedangkan variabel kualitas auditor yang diprosikan dengan auditor spesialis industri, tidak terbukti mempengaruhi manajemen laba.

Hasil penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat berpengaruh terhadap hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut: pertama, model perhitungan akrual diskresioner yang digunakan dalam penelitian ini belum pernah diuji validitasnya di Indonesia. Jumlah perusahaan dengan kode industri yang sama yang digunakan untuk mengestimasi akrual total juga terbatas. Penelitian ini menggunakan seluruh perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ untuk mengestimasi akrual total secara *cross-sectional*, dua, data tentang tingkat penjualan masing-masing sub sektor industri tidak lengkap sehingga timbul kesulitan untuk menghitung pangsa pasar auditor dalam menentukan tingkat spesialisasi industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Adityaswara, Mirza, (2003), "Kecenderungan Reformasi", Kompas, Selasa 4 Februari 2003, diakses dari www.google.com pada tanggal 23 Agustus 2004.
- Balvers, R. J., B. McDonald, dan R. E. Miller, (1988), " Underpricing of New Issues and the Choice of Auditor as a Signal of Investment Banker Reputation", *The Accounting Review*, Vol. LXIII (4).
- Badrinath, S. G., G. D. Gay, dan J. R. Kale, (1989), "Patterns of Institutional Investment, Prudence, and the Managerial 'Safety-Net' Hypothesis", *Journal of Risk and Insurance*.
- Becker, C. L., M. L. Defond, dan K. R. Subramanyam, (1998), "The Effect of Audit Quality on Earnings Management", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 25 (1).
- Bushee, B. J., (1998), "The Influence of Institutional investors on Myopic R & D Investment Behavior", *The Accounting Review* December.
- Che Wei, Lin, (2004), Adam Smith dan Pelajaran Berharga dari Skandal Keuangan di AS, diakses dari www.google.com pada tanggal 20 Desember 2004.
- Chow, C. W., (1982), "The Demand for External Auditing: Size, Debt and Ownership Influences", *The Accounting Review* 57.

- Collins, D. W., dan Hribar, P., (2000), "Errors in Estimating Accruals: Implication for Empirical Research". *Working Paper*.
- Craswell, A. T., J. R. Francis, dan S. L. Taylor, (1995), "Auditor Brand Name Reputations and Industry Specializations", *Journal of Accounting and Economics* 20.
- Datar, S. M., G. A. Feltham, dan J. S. Hughes, (1991), "The Role of Audits and Audit Quality in Valuing New Issues", *Journal of Accounting and Economics* 14.
- De Angelo, L., (1981), "Auditor Size and Audit Quality", *Journal of Accounting and Economics* 3.
- Dechow, P. M., Sloan, R. G., dan Sweeney, A. (1995), "Detecting Earnings Management". *The Accounting Review*, 70 (7).
- De Fond, M. L., (1992), "The Association Between Changes in Client Firm Agency Costs and Auditor Switching", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Spring.
- Firth, M., dan A. Smith, (1992), "Selection of Auditor Firms by Companies in the New Issue Market", *Applied Economics*, 24.
- Forum for Corporate Governance in Indonesia, (2003), Bagaimanakah Kondisi Corporate Governance di Indonesia pada kenyataannya?" diakses dari www.google.com pada tanggal 10 Desember 2004.
- Francis, J., E. Maydew, dan H. Sparks, (1999), "The Role of Big Six Auditors in the Credible Reporting of Accruals", *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 18 (Fall).
- Ghozali, I., (2002), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro Semarang edisi 2.
- Gillan, S. G., dan L. T. Starks, (1998), "A Survey of Shareholder Activism: Motivation and Empirical Evidence", *Contemporary Finance Digest*, Autumn.
- Gramling, A., dan D. Stone, (2001), "Audit Firm Industry Expertise: A Review and Synthesis of the Archival Literature", *Working Paper download* dari [www. google.com](http://www.google.com).
- Gunarsih, T., (2003), "Pengaruh Struktur Kepemilikan dalam Corporate Governance dan Strategi Diversifikasi terhadap Kinerja Perusahaan", *Disertasi* yang tidak dipublikasikan, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Hand, J. R. M., (1990), "A Test of the Extended Functional Fixation Hypothesis", *The Accounting Review*, October.
- Healy, P. M., A. P. Hutton, dan K. G. Palepu, (1999), "Stock Performance and Intermediation Changes Surrounding Sustained Increases in Disclosure", *Contemporary Accounting Research*, Fall.
- Healy, P. M, dan P. J. Wahlen, (1999), "A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standar Setting", *Accounting Horizon* 13.

- Jensen, M., dan W. Meckling, (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, January/March.
- Johnson, P., K. Jamal, dan R. Berryman, (1991), "Effects of Framing on Auditor Decisions", *Organization Behavior and Human Decision Processes* (50).
- Jones, J., (1991), "Earnings Management During Import Relief Investigations", *Journal of Accounting Research* 29 (Autumn).
- Khrisnan, G. V., (2003), "Does Big 6 Auditor Industry Expertise Constraint Earnings Management?", *Accounting Horizon Supplement* download dari [www. proquest.com/pqd-auto](http://www.proquest.com/pqd-auto).
- Malleta, M., dan A. Wright, (1996), "Audit Evidence Planning: An Examination of Industry Error Characteristis", *Auditing: A Journal of Practice and Theory* (Spring).
- McConnell, J. J., dan H. Servaes, (1990), "Additional Evidence on Equity Ownership and Corporate Value", *Journal of Financial Economics*, October.
- Midiastuti, Pratana P., dan M. Machfoedz, (2003), "Analisis Hubungan Mekanisme Corporate Governence dan Indikasi Manajemen Laba", Oktober, SNA VI, Surabaya.
- Raino, Endang, (2004), "Pengaruh Akrua Diskresioner terhadap Return Awal dengan Variabel Moderasi Kualitas Auditor", *Tesis S2* tidak dipublikasikan, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Rofiqoh, Ifah, dan C. Jatiningrum, (2004), "Struktur Kepemilikan dan Manajemen Laba", *makalah* dalam Simposium Dwi Tahunan J-AME-R yang diselenggarakan oleh CAMD Universitas Teknologi Yogyakarta, 14 Agustus.
- Schleifer, A., dan R. W. Vishny, (1986), "Large Shareholders and Corporate Control", *Journal of Political Economy* 94 (31).
- Scott, W. R. (2000), *Financial Accounting Theory*, Canada Prentice Hall, 2nd edition.
- Solomon, I., M. Shields, dan R. Whittington, (1999), "What do Industry-Specialist Auditors know?", *Journal of Accounting Research* (Spring).
- Velury, Uma, J. T. Reisch, dan D. M. O'Reilly, (2003), "Institutional Ownership and The Selection of Industry Specialist Auditors", *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 21 diakses dari [www. proquest.com](http://www.proquest.com). tanggal 5 Januari 2004.
- Vieru, M, Jukka P., and Hannu S., (2002), "How Investors Trade Around Interim Earnings Announcements", *Working Paper*. University Of Oulu.
- Watts, R. L., dan J. L. Zimmerman, (1986), *Positive Accounting Theory*, New York Hall.
- Zhou, J., dan R. Elder, (2001), "Audit Firm Size, Specialization and Earnings Management by Initial Public Offering Firms", *Working Paper* download dari [www. google.com](http://www.google.com).

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PERSEPSI KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN GOAL COMMITMENT TERHADAP KINERJA DINAS

I. G. K. Ulupui
Alumnus Magister Sains UGM

Abstract

This research examined the effects of budget participation on performance of offices on duty in Badung Regency. The offices turned out to be executive elements of local government directly involved in budget preparation and served as a working unit providing public services. Furthermore, the research looked for the effects of the distributive and procedural justice perception, and goal commitment on the performance. Samples taken in the research involved offices in Badung Regency. Unit analysis were the heads of the offices, since they were mostly involved in budget processing in the offices. Data were collected through questionnaires and interviews. Out of 87 questionnaires sent, only 79 could be processed in a regression method.

The results showed that budget participation had a significant effect on performance. This research also proved that justice perception, especially procedural justice, showed a positive and significant effect, while distributive justice perception showed an in-significant effect. It indicates that the higher justice perception, the higher performance of offices. On the other hand, the relationship between goal commitment and budget participation was negative and significant. It is not in line with the research of Wentzel (2002), and Locke & Latham (1990), which said that individual's performance would be better when it had a commitment to reach special goals.

Keywords: *budget participation, distributive justice, procedural justice, budget performance.*

1. PENDAHULUAN

Hal-hal yang berkaitan dengan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja telah diteliti secara luas, namun kebanyakan bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten, misalnya Kenis (1979), Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Indriantoro (1995) menemukan bahwa partisipasi penganggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif. Sedangkan peneliti lain seperti Sterdy (1960), Bryan dan Locke (1967), Chenhall dan Brownell (1988), dan Milani (1975) menemukan partisipasi penganggaran tidak meningkatkan kinerja.

Beberapa penelitian yang meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja berusaha untuk mendamaikan konflik ini dengan mengadopsi pendekatan kontinjensi (Brownell, 1982; Govindarajan, 1986; Mia, 1989; Gul *et al.*, 1995; Vincent dan Kar, 2000; dan Wentzel, 2002). Pendekatan kontinjensi menyebabkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating* atau variabel *intervening* (Brownell, 1982; Murray, 1990; Shields dan Shields, 1998).

Argyris (1964) dalam Mpaata dan Handoko (1998) memandang partisipasi terutama sebagai alat untuk mencapai tujuan (*as a means to an end*). Menurut mereka, partisipasi adalah alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi.

Penelitian ini mencoba melakukan pengujian ulang mengenai pengaruh partisipasi anggaran serta persepsi tentang keadilan distributif, keadilan prosedural dan *goal commitment* terhadap kinerja. Variabel ini diuji secara terpisah untuk mengetahui variabel mana yang paling mempengaruhi kinerja. Selain itu penggunaan variabel ini juga dipengaruhi oleh pendapat bahwa penelitian dalam bidang penganggaran menyatakan persepsi tentang keadilan dapat berperan dalam kinerja (Wentzel, 2002). Persepsi keadilan yang dimaksud adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif yaitu keadilan hasil aktual yang diterima oleh pegawai (Gilliland, 1993) sedangkan menurut Magner dan Johnson (1995) keadilan distributif berkaitan dengan *outcome* karena penekanannya adalah pada distribusi yang diterima terlepas dari bagaimana distribusi tersebut ditentukan. Selanjutnya Magner dan Johnson menyatakan jika dikaitkan dengan penganggaran publik, keadilan distributif sesuai dengan pandangan *fair share* yaitu suatu konsep pembagian yang adil berkaitan dengan ukuran distribusi sumber daya yang harus diterima oleh satu unit kerja pemerintah dikaitkan dengan unit kerja yang lainnya. Sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan dalam prosedur-prosedur yang digunakan untuk menentukan distribusi hasil tersebut (Leventhal, 1980). Sementara itu variabel *goal commitment* dipilih karena diharapkan dalam proses penyusunan anggaran, seseorang akan berusaha mencapai sasaran anggaran yang telah disepakati. Pengertian *goal commitment* menurut Kreitner dan Kinicki (2000), merupakan "sejumlah komitmen untuk mencapai sasaran" yakni seberapa luas seseorang memiliki komitmen pribadi untuk mencapai suatu sasaran. Artinya manajer yang memiliki tingkat *goal commitment* yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan akan berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai sasaran tersebut.

Anggaran daerah merupakan alat dalam menentukan pendapatan dan pengeluaran, membantu pengambilan keputusan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran, sumber pengembangan ukuran-ukuran standar untuk penilaian kinerja, alat untuk memobilisasi pegawai dan alat koordinasi bagi semua kegiatan dari berbagai unit kerja. Unit-unit kerja pada pemerintah daerah seperti Dinas, merupakan unsur pelaksana pada pemerintah daerah.

Proses penyusunan anggaran pada pemerintah daerah merupakan tahapan yang cukup rumit dan melibatkan unit-unit kerja pemerintah seperti Dinas dan Instansi Teknis. Sistem desentralisasi yang diterapkan dalam kerangka otonomi daerah menyebabkan semakin luasnya tanggungjawab unsur-unsur pelaksana Pemda yaitu Dinas dalam hal penetapan kebijakan-kebijakan daerah. Salah satu bentuk perwujudan keterlibatan tersebut adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran karena anggaran adalah perangkat atau alat manajemen dalam proses perencanaan dan pengawasan.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja

Penemuan empiris yang berkaitan dengan hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja memberikan hasil yang beragam. Beberapa penelitian yang menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara lain; Kenis (1979), melakukan penelitian terhadap 169 manajer departemen yang supervisor pabrik yang memiliki tanggung jawab terhadap anggaran yang berlokasi di New Jearsey-Philadelphia. Brownell (1982), melakukan studi lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya tingkat menengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur berukuran besar di San Fransisco. Brownell & McInnes (1986), melakukan penelitian dengan mengirimkan kuesioner kepada 224 manajer tingkat menengah dari berbagai fungsi pada tiga perusahaan manufaktur, dua perusahaan bergerak di bidang industri elektronik dan satu perusahaan bergerak di bidang industri baja. Mereka menemukan bahwa jika manajer diberikan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran maka kinerjanya akan meningkat secara signifikan. Frucot dan Shearon (1991), melakukan penelitian terhadap warga negara Meksiko yang bekerja pada 21 perusahaan asing dan domestik yang terdiri dari 83 manajer. Indriantoro (1995), melakukan studi lapangan dengan mengirimkan kuesioner kepada 179 manajer dari berbagai

fungsi seperti akuntansi/keuangan, administrasi/personalia, produksi/operasi, sistem informasi dan pemasaran yang bekerja pada perusahaan-perusahaan yang berlokasi di Jakarta.

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran pada pemerintah daerah pernah dilakukan oleh Indriani (1993), yang menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja pada aparat pemerintah daerah tingkat II Propinsi Daerah Istimewa Aceh. Hasilnya menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja. Fauziati (2002), yang meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pemerintah Kabupaten dan Kota (Studi empiris pada Daerah Istimewa Yogyakarta). Hasilnya menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adoe (2002), menguji pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap perilaku, sikap, dan kinerja aparat pemerintah daerah di Propinsi Nusa Tenggara Timur. Hasilnya menunjukkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan gambaran di atas hipotesis yang diajukan untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja dinyatakan sebagai berikut:

H1 Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja Dinas

2.2. Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dengan Kinerja

Dua sisi keadilan yang dipertimbangkan dalam penelitian ini adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. *Equity theory* menyatakan teori keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan dan keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya usaha yang dilakukan dan *skill*) yang mereka berikan dengan hasil-hasil (misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan-masukan yang mereka berikan terhadap imbalan-imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran (*equity*). Di sisi lain, ketidak-seimbangan rasio antara masukan dan imbalan menggiring mereka pada persepsi akan adanya ketidak-wajaran (Cowherd dan Levine, 1992 dalam Pareke, 2000).

Penelitian ini cenderung menerima pandangan dari Magner dan Johnson (1995) yaitu konsep keadilan distributif berkaitan dengan pandangan "*fair share*" yang merupakan hal yang penting dalam literatur penganggaran publik. Suatu pembagian yang adil adalah harapan yang berkaitan dengan ukuran distribusi sumber daya yang harus diterima oleh satu unit kerja pemerintah dikaitkan dengan unit kerja yang lainnya (Magner dan Johnson, 1995).

Peran keadilan dalam proses penganggaran telah menjadi fokus riset akuntansi perilaku. Libby (1999) mengakui bahwa perusahaan yang bekerja dengan sumber-sumber yang terbatas tidak dapat memenuhi semua permintaan yang berkaitan dengan penganggaran. Artinya masalah-masalah tentang keadilan nampaknya akan muncul ketika Dinas menghadapi sumber-sumber daya yang terbatas.

Leventhal (1980) mengusulkan beberapa kriteria yang dapat digunakan dalam mengevaluasi keadilan dalam suatu proses pengalokasian: *Representativeness*: proses tersebut menggabungkan minat dan nilai-nilai dari semua *subgroup* penting dalam masyarakat yang dipengaruhi oleh keputusan itu; *Accuracy*: keputusan-keputusan yang berdasarkan informasi yang benar dan akurat, pendapat yang mengandung informasi yang baik; *Competency*: semua orang yang dipengaruhi oleh proses menerima perlakuan yang sama (konsistensi antar orang) dan proses yang digunakan dibuat dalam cara yang sama setiap saat (konsistensi antar waktu); *Bias Suppression*: pengambil keputusan tidak memiliki kepentingan pribadi dalam keputusan tersebut dan memberikan semua pandangannya dengan pertimbangan yang cukup; *Correctability*: proses tersebut memungkinkan melakukan koreksi terhadap keputusan yang buruk; dan *Ethicality*: proses tersebut sesuai dengan standar etika dan moralitas pribadi.

Penelitian sebelumnya berkenaan dengan persepsi keadilan dikaitkan dengan partisipasi dan kinerja adalah Libby (1999), memeriksa hubungan antara penggunaan proses penganggaran yang adil

dan kinerja subordinat, yaitu pengaruh insentif terhadap proses penganggaran yang adil. Hasilnya menunjukkan bahwa proses penganggaran yang adil (kombinasi komponen *voice* dan *explanation*) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Douthitt dan Aiello (2001), melakukan penelitian terhadap peran partisipasi dan pengendalian dalam pengaruh pemantauan komputer terhadap persepsi keadilan, kepuasan tugas dan kinerja. Suatu studi laboratorium yang dimanipulasi dengan sampel 148 mahasiswa ini menyatakan partisipasi memiliki pengaruh yang positif terhadap persepsi keadilan prosedural. Wentzel (2002) meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap persepsi keadilan manajer. Sampel yang digunakan adalah manajer pusat pertanggungjawaban yang terlibat dalam proses penganggaran. Hasilnya menunjukkan partisipasi dapat meningkatkan persepsi keadilan karena partisipasi memberikan kesempatan pada seseorang untuk mengekspresikan pandangannya sehingga memberikan kontribusi hubungan jangka panjang antara individu dengan kelompok yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Libby (1999) menemukan bahwa kondisi keadilan prosedural yang tinggi meningkatkan kinerja subyek sedangkan Lindquist (1995) menemukan bahwa tidak ada pengaruhnya terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka untuk menguji pengaruh persepsi keadilan terhadap kinerja diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja Dinas

H3 Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja Dinas

2.3. Goal Commitment dengan Kinerja

Goal commitment didefinisikan sebagai "Determinasi seseorang untuk mencapai sasaran" (Locke & Latham, 1990). *Goal commitment* itu sendiri jika merujuk pada definisi yang dikemukakan oleh Hollenbeck dan Klein (1987) merupakan suatu kombinasi dari definisi-definisi yang dikemukakan sebelumnya oleh Locke, Shaw, Saari, dan Latham (1981) serta Champion dan Lord (1982) yaitu "menunjukkan luasnya usaha, sepanjang waktu (*over time*) ke arah pencapaian sasaran semula dan tidak adanya keinginan untuk membuang atau mengurangi sasaran" (Wright dan Kelly *et al.*, 1994).

Berbagai studi menunjukkan kinerja individu lebih baik ketika mereka menerima dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan khusus (Locke & Latham, 1990), karena manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan bersikap positif terhadap organisasinya yaitu ketika mereka mengidentifikasi diri mereka terhadap organisasi maka mereka akan mencoba untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Porter *et al.*, 1976).

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai *goal commitment* dikaitkan dengan partisipasi dan kinerja antara lain dilakukan oleh Vincent dan Kar (2002) terhadap 79 manajer tingkat menengah yang diambil secara acak pada perusahaan manufaktur di Australia menemukan adanya korelasi antara partisipasi anggaran dengan *goal commitment*. Wentzel (2002) dengan sampel manajer pusat pertanggungjawaban rumah sakit, menemukan bahwa *goal commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Akibatnya, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer bersifat tidak langsung dan tidak signifikan karena adanya pengaruh variabel pemediasi yaitu *goal commitment*.

Berdasarkan uraian di atas maka pengaruh *goal commitment* terhadap kinerja Dinas diuji dalam hipotesis berikut:

H4 Komitmen Pimpinan Dinas terhadap sasaran anggaran (*goal commitment*) berpengaruh positif terhadap kinerja Dinas

3. METODA PENELITIAN

3.1. Pemilihan Sampel dan Metoda Pengumpulan Data

Sampel yang akan diteliti adalah dinas yang ada di Kabupaten Badung. Unit analisis yang diteliti adalah Pimpinan Dinas—dalam hal ini mewakili Dinas—yang terdiri dari Kepala Dinas, Kabag

TU dan Kasubdin. Data diperoleh dari responden melalui kuesioner dan wawancara pada Kepala Dinas dan juga pada Tim Anggaran Eksekutif serta Panitia Anggaran Legislatif.

3.2. Pengukuran Variabel

Terdapat lima variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan diukur dengan instrumen-instrumen yang diambil dari instrumen Milani (1975), Magner dan Johnson (1995), Greenberg (1993), Wentzel (2002), Latham dan Steele (1983) dan satu variabel lainnya yaitu kinerja diambil dari hasil penelitian Adoe (2001) yang telah dimodifikasi oleh Mardiasmo (2001). Keenam variabel tersebut adalah:

Partisipasi anggaran: Partisipasi anggaran dalam penelitian ini merupakan variabel independen. Sesuai dengan definisi Milani (1975) partisipasi anggaran dalam penelitian ini ditentukan oleh tingkat keterlibatan dan pengaruh yang dirasakan oleh Pimpinan Dinas dalam proses perancangan anggaran.

Keadilan distributif: Keadilan distributif merupakan keadilan dalam pendistribusian anggaran yang diukur berdasarkan respon dari Pimpinan Dinas, dengan menggunakan lima item pertanyaan. Empat item diambil dari skala keadilan distributif Magner dan Johnson (1995). Satu item ditambahkan untuk menekankan segi interpersonal yang diperoleh dari skala keadilan distributif Greenberg (1993).

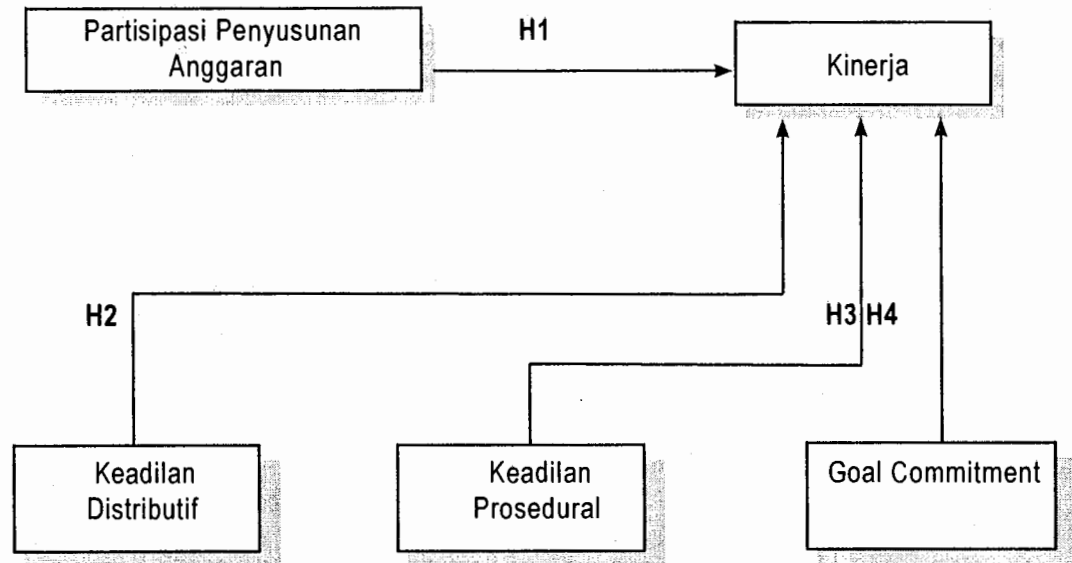
Keadilan prosedural: Keadilan prosedural merupakan sisi keadilan dalam penganggaran yang memperhatikan aspek prosedur yang digunakan dalam melakukan distribusi anggaran. Keadilan prosedural diukur berdasarkan respon yang diperoleh dari delapan pernyataan mengenai keadilan prosedural pada penelitian Magner and Johnson (1995) yang mengandung kriteria keadilan prosedural menurut Leventhal (1980).

Goal commitment: *Goal commitment* diukur menggunakan tiga item skala Latham dan Steele (1983) yang diadopsi oleh Wentzel (2002).

Kinerja: Kinerja merupakan prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja seseorang (Adoe, 2001). Kinerja yang diukur di sini mencakup kinerja pencapaian anggaran Dinas di Kabupaten Badung. Kinerja diukur dengan menggunakan tujuh pertanyaan yang terdiri dari satu pertanyaan berasal dari instrumen yang dikembangkan oleh Wentzel (2002) sedangkan enam item pertanyaan merupakan instrumen yang dikembangkan oleh Adoe (2001) yang telah dimodifikasi oleh Mardiasmo (2001).

Pengukuran variabel dengan menggunakan skala likert lima untuk semua pengukuran. Suatu pengukuran tunggal dibentuk dari setiap konstruk dengan merata-ratakan respon para Pimpinan Dinas untuk item-item pada setiap skala.

Alat yang digunakan untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural dan *goal commitment* terhadap kinerja adalah analisis dengan metoda regresi linier berganda.



Gambar 1
Model yang diajukan

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif

Berdasarkan jawaban responden maka dapat disusun statistik deskriptif seperti yang nampak pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Rata-rata	Titik tengah	Deviasi standar
Kinerja (Y)	7-35	7-35	26,32	21	9,24
Partisipasi (P)	6-30	12-30	23,91	18	4,99
Keadilan distributif (KD)	5-25	5-25	13,99	15	5,51
Keadilan Prosedural (KP)	8-40	8-40	24,81	24	7,53
Komitmen Terhadap sasaran (KO)	3-15	6-15	12,46	9	2,04

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan cara seluruh item pertanyaan dianalisis faktor dengan menggunakan *software* SPSS dan diuji dengan menggunakan metoda *varimax rotation*. Analisis faktor adalah analisis struktur hubungan (korelasi) diantara sejumlah variabel dengan menentukan suatu set dimensi yang disebut faktor. Chia (1995) mengatakan bahwa item-item yang terdapat dalam analisis faktor dengan *factor loading* lebih dari 0,40 adalah menunjukkan bahwa item pertanyaan tersebut valid. Selain itu suatu data dapat dinyatakan bisa dilakukan analisis faktor bila nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (Kaiser's MSA) lebih besar dari 0,5 (Hair *et al.*, 1998).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Penelitian ini menganggap suatu instrumen *reliable* apabila hasil perhitungan *Cronbach alpha* lebih dari 0,60 (Nunnally, 1994 dalam Ghazali, 2001). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Ringkasan Uji Reliabilitas dan Validitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Factor loading</i>	<i>Kaiser's MSA</i>
1) Partisipasi	0,9156	0,787 – 0,879	0,866
2) Keadilan distributive	0,9409	0,839 – 0,934	0,903
3) Keadilan procedural	0,9312	0,768 – 0,860	0,900
4) <i>Goal Commitment</i>	0,8090	0,782 – 0,898	0,671
5) Kinerja	0,9714	0,862 – 0,959	0,882

4.3. Pengujian Hipotesis

Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis 1; 2; 3 dan 4 yaitu regresi linier berganda. Langkah-langkah dalam proses analisa data seperti diuraikan berikut ini.

Hipotesis H1, H2, H3 dan H4 diuji dengan analisis regresi linier berganda untuk menguji apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (P) Keadilan Distributif (KD), Keadilan Prosedural (KP), dan *Goal commitment* (KO) terhadap kinerja (Y). Hasil analisis yang diolah dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) 10 adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi

Simbol	Variabel	Koefisien Beta	Nilai koefisien	<i>Standard Error</i>	<i>t-value</i>	<i>p</i>
	Konstanta	α	2.538	.946	2.683	.009
P	Partisipasi	β_1	0.834	.303	2.757	.007
KD	Keadilan Distributif	β_2	-7.63E-02	.135	-.563	.575
KP	Keadilan Prosedural	β_3	0.592	.155	3.825	.000
KO	<i>Goal commitment</i>	β_4	-.897	.366	-2.449	.017
R = 0,503 R ² = .253		F = 6,253	p = .000	N = 79		

Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara Kinerja dengan keempat variabel independennya kuat dijelaskan dengan angka R = 0,503. Angka *R square* atau koefisien determinasi adalah 0,253 yang berarti 25,3% variasi dari kinerja bisa dijelaskan oleh variasi keempat variabel independennya, dan sisanya (100% - 25,3% = 74,7%) dijelaskan oleh sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan pengujian ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 6,253 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi Kinerja. Atau bisa dikatakan, Partisipasi, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan *Goal commitment* secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja.

Nilai koefisien regresi untuk Partisipasi adalah 0,834 dan tingkat signifikansi $p < 0,05$. Hasil penelitian ini dengan demikian mendukung hipotesis (1), yang berarti partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

Koefisien regresi untuk Keadilan Distributif adalah negatif dengan tingkat signifikansi $p > 0,05$ berarti Persepsi Keadilan Distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis 2 yang berarti Keadilan Distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Koefisien regresi persepsi Keadilan Prosedural menunjukkan nilai 0,592 dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$ berarti Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Koefisien regresi *Goal commitment* menunjukkan nilai -0,897 dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$. Koefisien yang negatif dan signifikan menunjukkan *goal commitment* yang tinggi menunjukkan kinerja yang rendah.

5. SIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural dan *goal commitment* terhadap kinerja Dinas. Simpulan yang dapat dipaparkan dari hasil analisis dan pengujian hipotesis adalah Penelitian ini membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil yang positif dan signifikan menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Badung mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Dinas. Hasil ini mirip dengan yang dihasilkan oleh Kenis (1979), Brownell (1982), Brownell dan Mc.Innes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Indriantoro (1995) yang menyatakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Dinas menunjukkan hasil yang positif namun tidak signifikan yang artinya tidak mendukung hipotesis 2 bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil ini sesuai dengan pendapat Wentzel (2002) yang menyatakan persepsi keadilan distributif tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan persepsi keadilan distribusi anggaran di Pemda Badung masih sangat lemah. Seperti yang dinyatakan oleh Cropanzano (2000), persepsi keadilan yang rendah menunjukkan bahwa masih terdapat perlakuan tidak adil yang dirasakan terhadap distribusi anggaran. Persepsi Keadilan Prosedural menunjukkan ada pengaruh terhadap kinerja Dinas. Hal ini ditandai dengan hasil yang positif dan signifikan. Hasil pengujian ini nampaknya tidak dapat mendukung pendapat Wentzel (2002) dan Linqvist (1995) yang menyatakan tidak ada pengaruh antara persepsi Keadilan Prosedural terhadap Kinerja, namun mendukung pendapat Libby (1999) yang menyatakan proses penganggaran yang adil membawa pengaruh yang positif terhadap kinerja. Hasil pengujian terhadap *goal commitment* dengan kinerja menunjukkan hasil yang negatif dan signifikan. Hal ini berarti pengaruh *goal commitment* terhadap kinerja menunjukkan arah hubungan yang tidak searah. Hasil penelitian yang negatif dan signifikan tidak dapat mendukung pendapat Wentzel (2002) serta Locke dan Latham (1990) yang menyatakan kinerja individu lebih baik ketika mereka menerima dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan khusus. Hal ini kemungkinan disebabkan karena persepsi tujuan anggaran di Dinas masih memakai paradigma yang lama, yaitu realisasi anggaran harus sesuai dengan penerimaan anggaran. Sehingga kecenderungannya adalah pada bagaimana menghabiskan anggaran pada akhir masa anggaran, sehingga meskipun komitmen terhadap sasaran tercapai, tetapi apabila pada akhir masa anggaran masih terdapat sisa anggaran, hal itu dapat dikatakan kinerja yang rendah.

Hasil penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan hendaknya keterbatasan ini dapat lebih diperhatikan untuk penelitian-penelitian berikutnya. Keterbatasan tersebut adalah pengisian kuesioner

dipengaruhi oleh subyektivitas responden dan beberapa diisi dengan mengikuti apa yang dibuat oleh atasan. Hal ini tentu akan mempengaruhi hasil pengujian hipotesis; responden penelitian ini hanya terbatas pada pimpinan Dinas Kabupaten Badung-Bali. Penelitian ini mungkin akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada seluruh Dinas yang ada di Kota, Kabupaten dan Propinsi di Bali sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi; dan alat ukur untuk mengukur kinerja hanyalah dari aspek kinerja anggaran sehingga belum mencakup aspek kinerja manajerial. Hal ini dapat menghasilkan hasil yang berbeda jika dipandang dari sisi pimpinan Dinas sebagai manajer.

Implikasi langsung dari temuan ini adalah usaha untuk mengefektifkan kinerja dalam anggaran partisipatif menjadi tidak mungkin manakala aspek keadilan distributif, keadilan prosedural dan *goal commitment* diabaikan. Namun hendaknya untuk meningkatkan validitas eksternal, bagi penelitian-penelitian berikutnya yang menguji masalah pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja hendaknya dapat memperluas baik dari cakupan wilayah populasi dan variabel yang akan diuji. Beberapa peneliti menyatakan implikasi kinerja dari partisipasi penyusunan anggaran yang bersifat partisipatif dipengaruhi oleh atribut psikologis seperti motivasi, *locus of control* dan sikap; faktor organisasional seperti tingkat desentralisasi dan gaya kepemimpinan, dan lingkungan seperti ketidakpastian dan *volatility* (Riyanto, 1999). Peneliti menyarankan untuk penelitian berikutnya selain mencoba menggunakan variabel-variabel tersebut sebagai variabel pemoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja di Pemerintah daerah di Indonesia, selain itu juga dapat memasukkan beberapa dimensi struktur yang relevan yang menunjukkan hal-hal yang sangat terlibat dalam persepsi keadilan seperti konsentrasi kekuasaan, tingkat pendapat individu, kemampuan mempengaruhi yang lainnya, keberadaan aturan dan peraturan formal dan lain lain (Cropanzano, 2000). Rekomendasi bagi penelitian mendatang dapat diarahkan pada pengkajian yang lebih mendalam pada cakupan yang lebih luas atau pada unit pemerintah yang lain dengan menggunakan variabel *outcome* seperti kepuasan kerja, tekanan kerja, sikap terhadap anggaran selain kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J.S., (1965), "Inequity in Social Exchange", *In Advances in Experimental Psychology*, Vol.2, edited by L. Berkowitz: 267-299, New York.NY: Academic Press.
- Adoe, H. Maryanti, (2002), "Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Perilaku Sikap, dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Propinsi Nusa Tenggara Timur", *Tesis S-2 UGM*, tidak dipublikasikan.
- Anthony, Robert N. dan David W. Young, (1999), *Management Control in Nonprofit Organizations*, Sixth Edition. IRWIN.
- Argyris, C., (1952), *The Impact of Budget on People*, Ithaca: School of Business and Public Administration, Cornell University.
- Brownell, P., (1981), "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness", *The Accounting Review* 56(4), pp. 844-860.
- Brownell, P., (1982), "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control", *The Accounting Review*, Vol. LVII No.4. October.
- Brownell, P. dan M. Mc. Innes, (1986), "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance", *The Accounting Review*, 61 October, pp. 587-600.

- Bryan dan Locke, (1967), "Goal Setting as a Means of Increasing Motivation, and Managerial Performance", *Journal of Applied Psychology*, 52 June, pp. 274-277.
- Caiden, Naomi, (1989), "A New Perspective on Budgetary Reform", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 48 No.1. March.
- Campo-S. Salvatore & Daniel Tommasi, (1999), *Managing Government Expenditure*, Asian Development Bank, Manila-Phillipina.
- Chenhall, R.H. dan P. Brownell, (1988), "The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable", *Accounting, Organization, and Society*, 13 (No.3), pp. 225-233.
- Chia, Y.M., (1995), "Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristics and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Study", *Journal of Business Finance and Accounting*, pp. 811-830.
- Cohen, R.L., (1987), "Distributive Justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, 1: 19-40.
- Cowherd, D.M. dan Levine, D.I., (1992), "Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigative of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 302-320.
- Cropanzano, Russel S., Schminke M. dan Maureen L. Ambrose, (2000), "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 2, pp. 294-304.
- Daly, J.P. dan Geyer, P.D., (1994), "Procedural Fairness and Organizational Commitment Under Conditions of Growth and Decline", *Social Justice Research*, 8, pp.137-151.
- Daly, J.P. dan Morris McInnes, (1986), "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance", *The Accounting Review*, Vol. LXI, October.
- Donald, Cooper R. dan C. William Emory, (1999), *Business Research Method*, Terjemahan Sitompul G.E dan Imam Nurmawan, PT. Gelora Aksara Pratama.
- Douthitt, A. Elizabeth dan John R. Aiello, (2001), "The Role of Participation and Control in the Effects of Computer Monitoring on Fairness Perceptions, Task Satisfaction, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol 86, No.5, pp. 867-874.
- Early, P.C. dan E.A. Lind, (1987), "Procedural Justice and Participation in Task Selection: The Role of Control in Mediating Justice Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (6), pp. 1148-1160.
- Erez, M., dan R. Arad, (1986), "Participative Goal Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors", *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), pp. 591-597.

- Folger, R., (1977), "Distributif and Procedural Justice: Combined Impact of "Voice" and Improvement on Experienced Inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, pp. 108-119.
- French, J.R.P., Kay, dan H.H. Meyer, (1996), "Participation and The Appraisal System", *Human Relation*, June, pp. 3-19.
- Frucot, Veronique dan Shearon Winston T., (1991), "Budgetary Participation, Locus of Control and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction", *The Accounting Review*, January, pp. 80-89.
- Ghozali, Imam, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilliland, S.W., (1993), "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *Academy of Management Review*, 18 (4), pp. 694-734.
- Govindarajan, V., (1986), "Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universilistic and Contingency Perspectives", *Decision Sciences*, 17, pp. 496-516.
- Greenberg. J., (1993), "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In R. Cropanzano", *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 79-103. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Press.
- Gul, FA dan Y.M. Chia, (1994), "The Effect of Management Accounting Systems, Perceived Enviromental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Three Way Interaction", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 19 No. 4, pp. 413-426
- Halim, Abdul, (2002), *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*, UPP AMP YKPN.
- Hair, J.F. Jr., R.E. Anderson, R.L. Tatham, dan W.C. Black, (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition. New Jearsey: Prentice Hall International. Inc.
- Hansen, R.Don dan Mowen M. Maryanne, (2001), *Cost Management: Accounting and Control*, 2nd ed., Terjemahan Thomson Learning. Penerbit PT. Salemba Empat. Jakarta.
- Hariyanto, E. dan Pinasti M., (2002), "Pengaruh Keikutsertaan Manajer dalam Penyusunan Budget terhadap Perilaku Manager yang Kinerjanya Dinilai dengan Informasi Akuntansi", *Simposium Nasional Akuntansi 5*, Semarang.
- Homans, G.C., (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York, NY: Harcourt, Brace, and World.
- Hopwood, A.G., (1972), "An Empirical Study of The Role of Accounting Data in Performance Evaluation", *Journal Accounting Research*. Vol. X, pp. 156-193.

- Indriantoro, Nur, (1995), *Accountancy Development in Indonesia; The Effect of participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderting Variables*, Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi, LPFEUI, Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Supomo B., (1999), *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi pertama, BPFE-Yogyakarta.
- Indriani, Mirna, (1993), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja pada Aparat Pemerintah Daerah Tingkat II Propinsi Daerah Istimewa Aceh*, Tesis S-2 UGM.
- Ishi, Hiromitsu, (1996), "Budgets and The Budgetary Process in Japan", *Hitosubashi Journal of Economics*, 37, pp. 1-19
- Jason, Colquitt A., Wesson J. Michael, Porter H.L.O., Conton E. Donald, dan Ng Yee K., (2001), "Justice at Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*. Vol 86. No.3, pp. 425-445.
- Jones, Rowan, dan Maurice P., (1996), *Public Sector Accounting*, Fourth Edition, Pitman Publishing
- Kenis, I., (1979), "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attides and Performace", *The Accounting Review*, 54 (4), pp. 707-721.
- Klein, J. Howard, Wesson J. Michael, Hollenbeck R. John, Wright M. Patrick dan DeShon P.Richard, (2001), "The Assesment of Goal commitment: A measurement Model Meta-Analysis", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 85, No.1. May, pp. 32-55.
- Kren, L., (1992), "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility", *The Accounting Review*, July, pp. 511-526.
- Kreitner, R. dan Angelo Kinicki, (2000), *Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill, Fifth edition.
- Latham, G.P., dan T.P. Steele, (1983), "The Motivational Effects of Participation versus Goal Setting on Performance", *Academy of Management*, 26, pp. 406-417.
- Leventhal, G.S., (1980), *What Should Be Done with Equity Theory? In Social Exchange:Advances in Theory and Research*, edited by K.J. Gergen, M.S. Greenberg, and R.H. Willis, pp. 27-55, New York, NY: Plenum Press.
- Libby, T., (1999), "The Influence of Voice and Explanation on Performance in Participative Budgeting Setting", *Accounting, Organizations, and Society*, 24: 125-137.
- Lind, E.A. and T. Tyler, (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York, NY: Plenum Press.
- Linguist, T.M., (1995), "Fairness as an Antecedent to Participative Budgeting: Examining the Effects of Distributive justice, Procedural Justice and Reference Cognitions on Satisfaction and Performance", *Journal of Management Accounting Research*, 7 (Fall), pp. 122-147.

- Locke, E.A., Shaw K.N., Saari, L.M. dan Latham, G.P., (1981), "Goal Setting and Task Performance: 1969 – 1980", *Psychological Bulletin*, 90, pp. 125 – 152.
- Locke, E.A., G.P. Latham, dan M. Erez, (1988), "The Determination of Goal Commitment", *Academy of Management Review*, 13 (1), pp. 23-39.
- Magner, N., dan R.B. Welker, (1994), "Responsibility Center Managers Reactions to Justice in Budgetary Resouce Allocation. Advances in Reactions to Justice in Budgetary Resouce Allocation", *Advances in Management Accounting*, 3, pp. 237-253.
- Magner, N. dan Gary G. Johnson, (1995), "Municipal Official's Reactions to Justice in Budgetary Resource", *PAQ*, Winter, pp. 439-436.
- Mardiasmo, (2001), "Budgetary Slack Resulted from the Effects of Local Government Financial Dependency on Central and Provincial Government in Planning and Preparing Local Government Budget. The Case of Indonesia", *Jurnal Riset Akuntansi Manajemen, Ekonomi*, Vol.1 No.1, pp.33-54.
- Mardiasmo, (2002a), *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mardiasmo, (2002b), *Otonomi & Managemen Keuangan Daerah*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Farlin, Mc. D. B., dan Sweeney P.D., (1992), "Distributif and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, pp. 626 – 637.
- Mia, L., (1988), "Managerial attitude, Motivation and The Effectiveness of Budget Participation", *Accounting, Organization and Society*, 13, pp. 465-475.
- Milani, K., (1975), "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study", *The Accounting Review*, 50 (2), pp. 274-283.
- Mpaata, A. Kaziba dan Hani Handoko, (1998), "Participation: A Challenge to Organizational Behavior Research", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.13, No.1, pp. 53-63.
- Murray, Dennis, (1990), "The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration on Intervening & Moderating Variables", *Behavior Research in Accounting*, Vol 2.
- Nafi, M., (1998), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Strategi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Partisipasi Anggaran*, Tesis S-2 UGM.
- Panggabean, S. Mutiara, (2002), "Pengaruh Keadilan dalam Penggajian dan Perilaku Individu terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta", *Kajian Bisnis*, No. 26. Mei-Agustus.
- Pareke, Js. Fahrudin, (2000), *Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Sebagai Determinan Kepuasan pada Penilaian Kinerja dan Komitmen Organisasional*, Tesis S-2 UGM.

- Pasoloran, Oktavianus, (2002), "Pengaruh *Perceived Environment Uncertainty (PEU)* terhadap Hubungan antara Karakteristik Sasaran Penganggaran dengan Kinerja Manajerial", *Simposium Nasional Akuntansi*, 5. Sesi 5 D.
- Perda Kabupaten Badung No.2 tahun 2001: Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Badung.
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday, dan P.V. Boulian, (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn Over Among Psyatric Technicians", *Journal of Applied Psychology* , 59, pp. 603-609.
- Riyanto, B., (1999), "A Test of The Effect of Attitude, Strategy and Decentralization on Budget articipation: A System of Fit Approach" *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.2 No.2, pp. 136-153.
- Riyanto, B., (2001), "Alternative Approach to Examine A Contingency Model in Accounting Research: A Comparison", *Jurnal Riset Akuntansi Manajemen, Ekonomi*, Vol.1 No. 1. Februari 2001, pp. 1-12.
- Santoso, Singgih, (2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Shields, J.F., dan M.D. Shields, (1998), "Antecedent of Participative Budgeting", *Accounting, Organization and Society*, 23 (1), pp. 49-76.
- Siegel, G., dan Helena R. Marconi, (1989), *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co. Cincinnati-Ohio.
- SK. Menteri Dalam Negeri No.29/2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
- Sterdy, A.C., (1960), *Budget, Control and Cost Behavior*, Prentice Hall Inc. Englewood, Cliff. N.J.
- Tang, Li-Ping, Thomas dan Linda J. Sarsfield Baldwin, (1996), "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment, *SAM Advanced Management Journal*, Summer, pp. 25-31.
- Tommasi, D. dan Salvatore Schiavo-Campo, (1999), *Managing Government Expenditure*, Asian Development Bank, Manila-Philippines.
- Tyler, T.R., (1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group Value Model", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5), pp. 830-838.
- Vincent, Chong K. dan Chong Ming Kar, (2002), "Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equitation Modeling Approach", *Behavioral Research in Accounting*, Volume 14, pp. 65-86.

- Wentzel, Kristin, (2002), "The Influence of Fairness Perceptions and *Goal commitment* on Managers Performance in A Budget Setting", *Behavior Research in Accounting*, 14, pp. 247-271.
- Wildavsky, (1994), "Budgetary Control in A Decentralized System: Meeting the Criteria for Fiscal Stability in the European Union", *Public Budgeting and Finance*.
- Wright, M. Patrick, Anne M. O'Leary-Kelly, Jose M. Cortina, Howard J. Klein, dan John R. Hollenbeck, (1994), "On the Meaning and Measurement of Goal Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol 79. No. 6, pp. 795-803.

**PENGARUH RASA MANFAAT DAN KEMUDAHAN TERHADAP MINAT
BERPERILAKU (BEHAVIORAL INTENTION) PARA MAHASISWA DAN
MAHASISWI DALAM PENGGUNAAN INTERNET**

I Putu Sugiarta Sanjaya
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Abstract

Davis' Technology Acceptance Model (TAM), perceived usefulness, and perceived ease of use instruments are widely accepted in information technology research community as tools for evaluating information system application and predicting usage. This study attempts to investigate whether perceived usefulness and perceived ease of use influence behavioral intention in using Internet. Perceived usefulness is the degree to which a person believes that using a particular system would enhance his or her job performance. Perceived ease of use is the degree to which a person believes that using a particular system would be free of effort. Data were collected from 149 students of Department of Informatics Technology, Faculty of Industrial Technology, University of Atma Jaya Yogyakarta. The result is that perceived usefulness has a positive and significant influences on behavioral intention, while the influence of perceived ease of use on behavioral intention is not statistically significant.

Keywords: perceived usefulness, perceived ease of use, technology acceptance model behavioral intention

1. Pendahuluan

Di dalam penggunaan internet, para pengguna mempertimbangkan manfaat dan kegunaan internet tersebut. Pertimbangan seperti itu akan mempengaruhi persepsi para pengguna internet terhadap perilakunya. Penelitian tentang minat berperilaku (*behavioral intention*) dalam penggunaan teknologi dilakukan dengan menggunakan *Technology Acceptance Model (TAM)*. Dasar teori yang digunakan dalam TAM adalah *Theory of Reasoned Action (TRA)*. Penelitian TAM telah dilakukan oleh Adams *et al.* (1992), Chin dan Todd (1995), Davis (1989, 1993), Davis *et al.* (1989), Davis dan Venkatesh (1996), Gefen dan Straub (1997), Igbaria *et al.* (1997), Segars dan Grover (1993), Subramania (1994), Szajna (1994, 1996), Taylor dan Todd (1995), Venkatesh (1999), Venkatesh dan Davis (1996), dan Venkatesh dan Morris (2000).

Penelitian-penelitian psikologi yang dikemukakan oleh Ajzen (1991) menunjukkan adanya norma subyektif yang menjadi suatu ukuran penting bagi minat berperilaku para pengguna suatu teknologi. Norma subyektif merupakan kritikal masyarakat (Markus 1990), pengaruh sosial (Fulk *et al.* 1987), dan penyesuaian diri dengan struktur masyarakat (Poole dan DeSantic 1990). Di samping faktor norma subyektif, peran gender juga dapat mempengaruhi minat berperilaku seseorang dalam menggunakan teknologi informasi (Gefen dan Straub, 1997).

Dalam studi ini, penulis menggunakan konsep *technology acceptance model (TAM)* yang dikemukakan oleh Davis (1989) tentang konsep manfaat (*perceived usefulness*) dan kemudahan (*perceived ease of use*) terhadap intensitas penggunaan (*behavioral intention*) teknologi informasi. Menurut Venkatesh dan Morris (2000), model ini digunakan untuk melihat pemahaman individual yang secara terus menerus menggunakan teknologi informasi dalam pekerjaannya.

Penggunaan teknologi informasi (internet) dan pemanfaatannya dalam pekerjaan masih menjadi perhatian penting dalam penelitian. Walaupun terdapat kemajuan yang cukup berarti dalam kemampuan *hardware* dan *software*. Masalah yang muncul dalam penggunaan suatu teknologi adalah pemanfaatan yang rendah terhadap sistem informasi yang ada secara kontinu. Rendahnya penggunaan teknologi informasi dapat menyebabkan rendahnya *return* dari investasi organisasi dalam teknologi informasi (Venkatesh dan Davis, 2000).

Dalam hal ini, *Technology Acceptance Model* (TAM) menawarkan suatu penjelasan yang kuat dan sederhana untuk penerimaan teknologi dan perilaku para penggunanya (Venkatesh dan Morris, 2000). Model TAM dilandasi oleh *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang dikemukakan Ajzen dan Fishbein (1980). TRA menyatakan bahwa seseorang akan menerima komputer jika komputer memberikan manfaat kepada para pemakainya. Berdasarkan TRA, penggunaan internet ditentukan oleh persepsi individu dan sikap yang pada akhirnya akan membentuk perilaku seseorang dalam penggunaan suatu teknologi informasi (internet).

Menurut Venkatesh dan Morris (2000), ada dua konsep utama yang dipercaya dalam *user acceptance* yaitu *perceived usefulness* dan *perceived ease of use*. Manfaat (*perceived usefulness*) didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan seseorang bahwa suatu penggunaan suatu sistem informasi meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya. Kemudahan (*perceived ease of use*) didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan seseorang bahwa penggunaan teknologi sistem informasi akan mudah dan tidak membutuhkan usaha yang keras.

Penelitian ini merupakan replikasi dari beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya dilakukan oleh Venkatesh dan Morris (2000). Dalam hal ini, penulis memasukkan satu unsur penting perkembangan teknologi informasi yaitu Internet. Untuk itu, penulis berkeinginan untuk membuktikan apakah manfaat dan kemudahan dapat mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi dalam penggunaan Internet.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. *Theory Of Reasoned Action* (TRA)

Menurut Fishbein dan Ajzen (1975), TRA adalah suatu *well-researched intention* sebagai model khusus yang telah terbukti berhasil untuk memprediksi dan menjelaskan tentang perilaku seseorang dalam memanfaatkan suatu teknologi dengan beraneka ragam bidang. Fishbein dan Ajzen (1975) juga menjelaskan bahwa TRA adalah sebuah model yang mempelajari secara luas psikologi sosial berkaitan dengan perilaku seseorang yang dilakukan secara sadar.

Berdasarkan TRA, perilaku khusus seseorang dilakukan berdasar *behavioral intention* dalam memainkan perilaku, dan *behavioral intention* secara bersama-sama ditentukan oleh *attitude* seseorang dan *subjective norm*. Menurut Fishbein dan Ajzen (1975), *behavioral intention* adalah suatu ukuran tentang kekuatan tujuan seseorang untuk melakukan tindakan khusus. *Attitude* adalah perasaan positif atau negatif seseorang tentang penentuan tujuan dan target perilaku. *Subjective norm* adalah persepsi seseorang tentang pendapat umum apakah ia harus atau tidak harus melakukan perilaku seperti dibicarakan banyak orang.

2.2. *Technology Acceptance Model* (TAM)

TAM pertama kali dikembangkan oleh Davis (1989) dan kemudian dipakai serta dikembangkan oleh beberapa peneliti seperti Adam *et al.* (1992) Szajna (1994), Igbaria *et al.* (1995), Venkatesh dan Morris (2000) dan Venkatesh dan Davis (2000).

Menurut Davis (1989), TAM memiliki dua konsep yaitu *perceived usefulness* dan *perceived ease of use*. Menurut Venkatesh dan Morris (2000), TAM menjelaskan secara kuat dan sederhana menerima suatu teknologi dan perilaku para pemakai. Konsep TAM dilandasi oleh TRA yang menyatakan

bahwa seseorang akan menggunakan dan memanfaatkan komputer jika dia merasa bahwa komputer memberikan manfaat positif.

Menurut Davis (1989), manfaat (*perceived usefulness*) adalah tingkat keyakinan seseorang bahwa penggunaan suatu teknologi tertentu akan meningkatkan prestasi pekerjaannya. Kemudahan (*perceived ease of use*) adalah derajat kepercayaan seseorang bahwa dengan penggunaan suatu teknologi akan membebaskannya dari usaha menurut Davis (1989).

2.3. Manfaat (*Perceived Usefulness*)

Menurut Davis (1989); Mathieson (1991); serta Venkatesh dan Davis (2000) manfaat (*perceived of usefulness*) merupakan penentu yang kuat terhadap penerimaan penggunaan suatu sistem informasi, adopsi, dan perilaku para pengguna. Venkatesh dan Morris (2000) juga menguji apakah manfaat dapat mempengaruhi tingkat perilaku dalam penggunaan sistem informasi yang lebih kuat bagi laki-laki dibandingkan perempuan.

Davis *et al.* (1989) membuktikan bahwa manfaat mempunyai hubungan yang kuat dan konsisten dengan penerimaan teknologi informasi dibandingkan dengan variabel lain seperti sikap, kepuasan, dan ukuran persepsian yang lain. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Igbaria (1990) juga menemukan hal yang sama bahwa hubungan yang positif antara *perceived usefulness* dengan penggunaan sistem informasi. Adam *et al.* (1992) dalam penelitiannya menemukan bahwa *perceived usefulness* adalah faktor utama yang menentukan sikap seseorang dalam penggunaan sistem.

Atas dasar teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 Manfaat (*perceived usefulness*) akan mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi untuk menggunakan internet

2.4. Kemudahan (*Perceived Ease Of Use*)

Menurut Venkatesh dan Morris (2000), kemudahan (*Perceived Ease of Use*) menggambarkan dampak atas tingkat perilaku melalui dua penyebab yaitu dampak langsung atas tingkat perilaku dan dampak tidak langsung atas perilaku melalui *perceived usefulness*.

Banyak penelitian sebelumnya yang mendukung pengembangan hipotesis ini diantaranya dilakukan oleh Davis *et al.* (1989), Szajna (1996), Venkatesh dan Davis (2000), dan Venkatesh dan Morris (2000). Secara umum para peneliti ini membuktikan hasil bahwa kemudahan berpengaruh terhadap penggunaan sistem informasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan manfaat (*perceived usefulness*) sebagai variabel intervening.

Dalam hal demikian, penulis merumuskan hipotesis yang kedua sebagai berikut:

H2 Kemudahan (*perceived ease of use*) akan mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi untuk menggunakan internet

3. METODA PENELITIAN

3.1. Pemilihan Sampel dan Metoda Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa dan mahasiswi Fakultas Teknologi Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini adalah individu-individu dalam pekerjaannya yang menghendaki mereka untuk menggunakan teknologi informasi seperti internet. Dipilihnya responden mahasiswa/mahasiswi dalam penelitian ini karena mahasiswa/mahasiswi diasumsikan selalu membutuhkan teknologi sistem informasi untuk menunjang aktivitasnya sebagai mahasiswa/mahasiswi. Berdasarkan kuisioner yang diterima kembali, jumlah mahasiswa/mahasiswi semester 1-3 adalah sebanyak 52 orang, semester 4-5 sebanyak 42 dan semester 5-6 adalah sebanyak 55 orang.

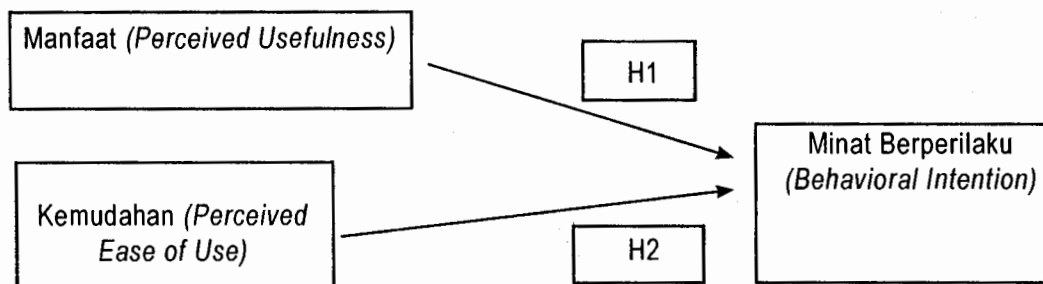
Penelitian ini adalah penelitian lapangan. Data akan dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada masing-masing mahasiswa dan mahasiswi. Dalam penelitian ini, penulis mengirimkan kuisisioner sebanyak 200. Tabel berikut ini menunjukkan jumlah kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 1
Sampel dan Tingkat Pengembalian

Jumlah sampel	200
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	51
Jumlah kuisisioner yang kembali dan dapat diolah	149
Tingkat pengembalian sampel dan yang dapat digunakan adalah $149/200 \times 100\% = 74,5\%$	

3.3. Model Penelitian

Untuk menunjukkan hubungan antara variabel-variabel yang digunakan di dalam penelitian ini secara eksplisit model penelitiannya adalah seperti pada gambar berikut ini.



Gambar 1
Model Penelitian

3.4. Pengukuran Variabel

Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, maka variabel-variabel yang akan diteliti adalah variabel-variabel yang mempunyai pengaruh terhadap minat berperilaku para pengguna internet.

Instrumen-instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada instrumen yang sudah dibuat oleh para peneliti sebelumnya. Variabel minat berperilaku sebagai variabel dependen telah diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Davis (1989), dan dikembangkan lagi oleh Davis *et al.* (1989), Mathieson (1991), Taylor dan Todd (1995a, 1995b). Pertanyaan yang berhubungan dengan variabel ini ada 2 item.

Variabel manfaat sebagai variabel independen telah dikembangkan oleh Davis (1989), dan dikembangkan lagi oleh Davis *et al.* (1989), Mathieson (1991), Taylor dan Todd (1995a, 1995b). Pertanyaan variabel ini ada 3 item. Variabel kemudahan sebagai variabel independen telah dikembangkan oleh Davis (1989), dan dikembangkan lagi oleh Davis *et al.* (1989), Mathieson (1991), Taylor dan Todd (1995a, 1995b). Pertanyaan yang berhubungan dengan variabel ini ada 4 item.

Variabel minat berperilaku, manfaat, dan kemudahan diukur dengan menggunakan skala Likert. Rentang nilai yang digunakan adalah dari (1) sampai dengan (5). Di dalam penelitian ini, penulis menggunakan alat ukur yang sudah siap pakai yaitu berupa kuisisioner yang sudah diketahui validitas

dan reliabilitasnya. Beberapa item-item kuisioner ini merupakan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada responden oleh Davis (1989), dan dikembangkan lagi oleh Davis et al. (1989), Mathieson (1991), Taylor dan Todd (1995a, 1995b), Withey et al. (1983).

Dalam penelitian ini, ada tiga variabel yang diteliti yaitu intensitas penggunaan internet sebagai variabel dependen. Perceived usefulness dan perceived ease of use adalah variabel independen. Butir-butir dari instrumen variabel akan diukur dengan lima skala likert.

3.5. Pengolahan Data

Sebelum melakukan pengujian terhadap persamaan regresi dilakukan terlebih dahulu pengujian asumsi klasik. Pengujian ini meliputi tidak terjadinya multikolinieritas antar variabel independen, tidak terjadinya heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi antar residual setiap variabel independen.

Setelah dilakukan uji asumsi klasik dan tidak terdapat multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi, maka peneliti akan menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan regresi berganda sebagai berikut.

$$MP = a + \beta_1 M + \beta_2 K + \epsilon$$

Keterangan:

α = Intercept.

MP= Minat Berprilaku (*behavioral intention*).

M= Manfaat (*perceived usefulness*)

K= Kemudahan (*perceived ease of use*)

β_1 = Koefisien manfaat (*perceived usefulness*) terhadap minat berperilaku.

β_2 = Koefisien kemudahan (*perceived ease of use*) terhadap minat berperilaku.

ϵ = Kesalahan residu.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis didasarkan pada 149 jawaban dari responden. Dari data yang diperoleh hasil diskripsi statistik adalah sebagai berikut.

Tabel 2
Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Data	Minimum	Maksimum	Mean	Deviasi Standar
Minat Berperilaku (<i>Behavioral Intention</i>)	149	1.00	5.00	4.3356	.68636
Manfaat (<i>Perceived Usefulness</i>)	149	1.25	5.00	4.1728	.72939
Kemudahan (<i>Perceived Ease of Use</i>)	149	1.00	5.00	4.0358	.69656

Dari Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa jawaban yang diberikan responden untuk variabel minat berperilaku berkisar antara 1.00 sampai dengan 5.00. Nilai mean untuk variabel ini adalah 4.3356 dengan deviasi standar .68636. Untuk variabel manfaat dalam penggunaan internet jawaban dari

responden berkisar antara 1.25 sampai dengan 5.00. Nilai rata-rata variabel manfaat adalah sebesar 4.1728. Deviasi standar untuk variabel manfaat adalah .72939. Variabel kemudahan dalam penggunaan internet jawaban dari responden menunjukkan kisaran angka 1.00 sampai dengan 5.00. Nilai rata-rata variabel kemudahan adalah sebesar 4.0358. Deviasi standar untuk variabel kemudahan adalah .69656.

4. 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen dalam studi ini dilakukan dengan *cronbach alpha* pada masing-masing instrumen. Menurut Ghazali (2002), teknik *cronbach alpha* adalah suatu teknik yang akan menunjukkan indeks konsistensi internal yang akurat, cepat, dan ekonomis. Instrumen dikatakan memenuhi reliabilitas jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60.

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan dalam variabel ini valid dilakukan analisis faktor. Pengujian ini juga dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu alat uji melakukan fungsi pengukurannya. Dalam penelitian ini, penulis tidak melakukan pengujian secara statistik terhadap validitas karena menurut penulis beberapa instrumen-instrumen studi ini sebelumnya sudah digunakan oleh Davis (1989), dan dikembangkan lagi oleh Davis *et al.* (1989), Mathieson (1991), Taylor dan Todd (1995a, 1995b) menggunakan instrumen minat berperilaku. Davis (1989), dan dikembangkan lagi oleh Davis *et al.* (1989), Mathieson (1991), Taylor dan Todd (1995a, 1995b) menggunakan instrumen manfaat. Davis (1989), dan dikembangkan lagi oleh Davis *et al.* (1989), Mathieson (1991), Taylor dan Todd (1995a, 1995b) menggunakan instrumen kemudahan. Berdasarkan hal ini, penulis berpendapat bahwa instrumen ini memenuhi unsur validitas untuk mengidentifikasi validitas konstruk dari masing-masing variabel.

Hasil pengujian reliabilitas secara statistik dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 3
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha
Minat Berperilaku (<i>behavioral intention</i>)	0.6419
Manfaat (<i>perceived usefulness</i>)	0.8704
Kemudahan (<i>perceived ease of use</i>)	0.8021

Berdasarkan hasil dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa variabel-variabel penelitian yaitu minat berperilaku, manfaat, dan kemudahan memenuhi unsur reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *cronbach alpha* untuk minat berperilaku sebesar 0.6419, manfaat sebesar 0.8704, dan kemudahan sebesar 0.8021. Hasil *cronbach alpha* ini lebih besar dari 0.60 sebagai syarat bahwa instrumen-instrumen studi dapat dikatakan reliabel. Setelah melakukan pengujian reliabilitas, maka variabel-variabel baik dependen maupun independen dikatakan layak untuk digunakan dalam studi ini.

4. 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini ada dua yaitu pertama, manfaat (*perceived usefulness*) akan mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi untuk menggunakan internet dan kedua, kemudahan (*perceived ease of use*) akan mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi untuk menggunakan internet.

Kedua hipotesis ini akan diuji secara serentak dengan menggunakan multiple regression. Hasil analisis regresi dari data yang diperoleh untuk masing-masing variabel independen (manfaat dan kemudahan) terhadap variabel dependen (minat berperilaku) meliputi koefisien parameter (beta), t-value, R Square, adjusted R-Squared, F-value dan signifikansi secara statistik adalah sebagai berikut.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficient		T	F	Sig	R-Squared	Adjusted R-squared	Ket
	B	Std Error						
Model				13.744	0.000	0.158	0.140	
Konstanta	2.578	0.346	7.440		0.000			Signifikan
Manfaat (<i>perceived usefulness</i>)	0.285	0.085	3.377		0.0009			Signifikan
Kemudahan (<i>perceived ease of use</i>)	0.140	0.088	1.586		0.114			Tidak Signifikan

Hipotesis pertama diajukan bahwa manfaat (*perceived usefulness*) akan mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi untuk menggunakan internet tidak dapat ditolak. Hasil ini dibuktikan dengan nilai *p-value* 0.000 pada *t-value* sebesar 3.377 dan koefisien beta sebesar 0.285 seperti pada tabel 4. Hasil ini menunjukkan bahwa besaran pengaruh manfaat terhadap minat berperilaku mahasiswa dan mahasiswi dalam menggunakan internet sebesar 0.285. Ini berarti bahwa manfaat memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap minat berperilaku dalam menggunakan internet oleh mahasiswa dan mahasiswi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Davis (1989), Davis *et al.* (1989), Subramania (1994), Szajna (1994), Igbaria *et al.* (1995), dan Venkatesh dan Morris (2000) yang menunjukkan bahwa persepsi manfaat sangat berhubungan erat dan berpengaruh signifikan terhadap minat berperilaku para pemakai teknologi.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kemudahan (*perceived ease of use*) akan mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi untuk menggunakan internet tidak didukung. Hasil ini dibuktikan dengan nilai *p-value* 0.1148 pada *t-value* sebesar 1.587 seperti dalam tabel 4. Hasil ini menunjukkan bahwa besaran pengaruh kemudahan terhadap minat berperilaku mahasiswa dan mahasiswi dalam menggunakan internet sama dengan 0.

Hal ini berarti bahwa kemudahan tidak memiliki pengaruh terhadap minat berperilaku dalam menggunakan internet oleh mahasiswa dan mahasiswi. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Venkatesh dan Davis (1996) dan Venkatesh dan Morris (2000).

5. SIMPULAN

Secara keseluruhan hasil studi mendukung satu dari dua hipotesis penelitian yang diajukan. Studi ini berhasil membuktikan bahwa manfaat (*perceived usefulness*) dapat mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi dalam menggunakan internet. Hasil studi mendukung hasil studi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Davis (1989), Davis *et al.* (1989), Subramania (1994), Szajna (1994), Igbaria *et al.* (1995), dan Venkatesh dan Morris (2000).

Hasil ini semakin memperkuat teori yang menyatakan bahwa manfaat (*perceived usefulness*) dapat mempengaruhi seseorang dalam menggunakan suatu teknologi. Hal ini didukung oleh suatu premis yang menyatakan bahwa seseorang akan menggunakan suatu teknologi (komputer) jika

teknologi (komputer) ini memberi manfaat atau hasil yang positif bagi para penggunanya. Akan tetapi, studi ini gagal membuktikan pengaruh kemudahan (*perceived ease of use*) terhadap minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi dalam menggunakan internet.

Penolakan terhadap hipotesis kedua kemungkinan disebabkan karena penggunaan internet pertama kali kelihatannya mudah untuk digunakan dan mungkin untuk jangka panjang akan ditinggalkan jika sistem tersebut tidak lagi memberikan manfaat (Igbaria *et al.* 1995). Menurut Davis (1989), keunggulan manfaat (*perceived usefulness*) membuat kekuatan secara konseptual untuk mendorong para pemakai untuk menggunakan suatu aplikasi karena fungsinya yang sangat tinggi dalam membantu meningkatkan kinerja para pemakainya. Sehingga faktor kemudahan atau kesulitan (*ease or hard*) dalam mengoperasikan internet menjadi tidak begitu penting.

Penelitian ini hanya mempertimbangkan dua variabel yang dapat mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi dalam menggunakan internet. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis terbukti dua variabel independen ini hanya mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi hanya sebesar 15,84% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang belum diperhitungkan dalam penelitian ini.

Pengambilan sampel hanya pada satu tempat perguruan tinggi yaitu Univeritas Atma Jaya Yogyakarta. Hal ini berdampak kepada masalah validitas eksternal dari hasil penelitian ini. Kelemahan ketiga, penulis tidak memasukkan unsur gender di dalam penelitian ini. Menurut Venkatesh dan Morris (2000), laki-laki lebih cenderung mementingkan pekerjaannya dari pada wanita.

Beberapa kelemahan dalam penelitian ini dapat diperbaiki bagi penelitian berikutnya. Pertama, peneliti berikutnya dapat memperluas daerah penelitian ini dengan menyebar kuisisioner ke perguruan tinggi yang lain. Kedua, penelitian yang akan datang dapat menambah beberapa variabel independen seperti norma sosial, kompleksitas yang dirasakan, kejelasan hasil, dan ketidakpastian tugas. Kemungkinan variabel-variabel ini dapat mempengaruhi minat berperilaku para mahasiswa dan mahasiswi dalam menggunakan internet. Ketiga, peneliti berikutnya bisa melakukan komparasi perilaku mahasiswa antar jenjang pendidikan tinggi dari program S1, S2, dan S3 dalam menggunakan teknologi internet. Karena kompleksitas tugas antara tiga program ini adalah berbeda. Keempat, peneliti berikutnya dapat memasukkan unsur gender di dalam penelitian ini yaitu perilaku antara laki-laki dengan wanita dalam penggunaan internet.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, D. A., R. R. Nelson, dan P. A. Todd, (1992), "Perceived Usefulness, Ease of Use and Usage of Information Technology: A Replication", *MIS Quarterly*, 16/2, pp. 227-250.
- Ajzen, I. dan M. Fishbein, (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Sosial Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ajzen, I., (1991), "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179-211.
- Chin, W. W. dan P. A. Todd, (1995), "On the Use, Usefulness, and Ease of Use of Structural Equation Modeling in MIS Research: A Note of Caution", *MIS Quarterly*, 19, pp. 237-246.
- Davis, F. D., (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly*, 13/3, pp. 319-339.

- Davis, F. D., (1993), "User Acceptance of Information Technology: System Characteristics, User Perceptions and Behavioral Impacts", *International Journal of Man-Machine Studies*, 38/3, pp. 475-487.
- Davis, F. D., R. P. Bagozzi, dan P. R. Warshaw, (1989), "User Acceptance of Information Technology: A Comparison of Two Theoretical Model", *Management Science*, 35, pp. 982-1002.
- Davis, F. D., dan V. Venkatesh, (1996), "A Critical Assessment of Potential Measurement Biases in the Technology Acceptance Model: Three Experiments", *International Journal of Human Computer Studies*, 45, pp. 19-45.
- Fishbein, M. dan I. Ajzen, (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, reading, MA.
- Fulk, J., C. W. Steinfield, J. Schmitz, dan J. G. Power, (1987), "A Social Information Processing Model of Media Use in Organizations", *Communications Research*, 14, pp. 529-552.
- Gefen, D. dan D. W. Straub, (1997), "Gender Differences in the Perception and Use of E-mail: An Extension to the Technology Acceptance Model", *MIS Quarterly*, 12/4, pp. 389-400.
- Ghozali, I., 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro Semarang, edisi 2.
- Igbaria, M., N. Zinatelli, P. Cragg, dan A. L. M. Cavaye, (1997), "Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms: A Structural Equation Model", *MIS Quarterly*, 21/3, pp. 279-305.
- Markus, M. L., (1990), "Toward a 'Critical Mass' Theory of Interactive Media", *Organization and Communication Technology*, J. Fulk dan C. Steinfield (eds), sage, Newbury Park, CA., pp. 491-511.
- Mathieson, K., (1991), "Predicting User Intentions: Comparing the Technology Acceptance Model with the Theory of Planned Behavior", *Information Systems Research*, 2, pp. 173-191.
- Poole, M. S. dan G. DeSantics, (1990), "Understanding the Use of Group Decisions Support Systems: The Theory of Adaptive Structuration", *Organizations and Communication Technology*, J. Fulk dan C. Steinfield (eds), Sage, Newbury Park, CA., pp. 173-191.
- Segars, A. H. dan V. Grover, (1993), "Re-examining Perceived Ease of Use and Usefulness: A Confirmatory Factor Analysis", *MIS Quarterly*, 18/4, pp. 517-525.
- Subramanian, G. H., (1994), "A Replication of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use Measurement", *Decision Sciences*, 25/5/6, pp. 863-874.
- Szajna, B., (1994), "Software evaluation and Choice: Predictive Validation of the Technology Acceptance Instrument", *MIS Quarterly*, 18, pp. 319-324.
- Szajna, B., (1996), "Empirical Evaluation of the Revised Technology Acceptance Model", *Management Science*, 42, pp. 85-92.

- Taylor, S. dan P. A. Todd, (1995a), "Understanding Information Technology Usage: A Test of Competing Models", *Information System Research*, 6, pp. 144-176.
- Taylor, S. dan P. A. Todd, (1995b), "Assessing IT Usage: The Role of Prior Experience", *MIS Quarterly*, 19/4, pp. 561-570.
- Venkatesh, V., (1999), "Creation of Favorable User Perceptions: Exploring the Role of Intrinsic Motivation", *MIS Quarterly*, 23/2, pp. 239-260.
- Venkatesh, V., dan F. D. Davis, (1996), "A Model of the Perceived Ease of Use Development and Test", *Decision Sciences*, 27/3, pp. 451-481.
- Venkatesh, V., dan Michael G. Moris, (2000), "Why Don't Men Ever Stop to Ask for Directions? Gender, Social Influence, and Their Role in Technology Acceptance and Usage Behavior", *MIS Quarterly*, 24/1.
- Withey, M., R. L. Daft, dan W. H. Cooper, (1983), "Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scala", *Academy of Management Journal*, 21/1, pp. 45-63.

**PRAKTIK-PRAKTIK MANAJEMEN SDM STRATEGIK:
PENGUJIAN EMPIRIS UNIVERSALISTIK DAN KONTINJENSI
DALAM MENJELASKAN KINERJA ORGANISASIONAL¹**

Heru Kurnianto Tjahjono
Universitas Muhamadiyah Yogyakarta

Abstract

There are several perspectives to explain the relationship between strategic human resources management practices and organizational performance. This article discusses the controversy within each perspective, which is universalistic and contingency perspectives. This article tries to replicate some of Delery and Doty's research on modes of theorizing in strategic human resource management. Strategic human resource management practices are identified into seven practices and are used to develop argumentation from that individual perspective. Organizational performance is measured by financial performance. The results show that argumentations from those two perspectives can explain the variation levels within financial performance.

Keywords: *strategic HRM, universalistic, contingency, organizational performance*

1. PENDAHULUAN

Dalam artikel yang ditulis oleh Delery dan Doty (1996) digambarkan pergeseran dramatik dalam area manajemen sumberdaya manusia (MSM). Pergeseran tersebut secara luas terkait dengan fokus MSM pada analisis mikro menuju analisis yang bersifat lebih makro dengan perspektif strategik. Perspektif strategik mendorong munculnya peran MSM strategik. Peran tersebut semakin penting dalam organisasi baik manufaktur ataupun jasa, demikian pula organisasi privat dan publik. Peran MSM semakin berkembang, tumbuh dan meluas serta semakin kritis dalam strategi dan bisnis (Gerhart dan Milkovich, 1990; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw dan Prennushi, 1994; McDuffie, 1995; Huselid, 1995; Huselid dan Becker, 1996 dalam Delery dan Doty, 1996).

Perspektif *resource-based view* (Barney, 1991) berpandangan bahwa kapabilitas sumberdaya manusia adalah sumberdaya potensial untuk *sustainable competitive advantage* bagi organisasi (Wright dan McMahan, 1992). Hal tersebut digambarkan sebagai kapabilitas sumberdaya manusia yang dapat membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan praktik-praktik MSM dan mendorong fokus pada pelanggan.

Huselid (1995) berpendapat bahwa terdapat praktik-praktik terbaik manajemen sumberdaya manusia yang akan memberikan kontribusi kinerja keuangan sesuai tujuan strategik mereka. Pandangan tersebut merefleksikan perspektif universalistik (Delaney, Lewin dan Ichniowsky, 1989; Huselid, 1993, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994). Argumentasi yang dibangun adalah eksistensi "*best practices*" dalam pendekatan MSM strategik (Delaney *et al.*, 1989; Huselid, 1993 dan 1995; Osterman, 1994, Pfeffer, 1994; Terpstra dan Rozell, 1993 dalam Delery dan Doty, 1996).

¹ I am grateful to Ms. Fitri Nur Istiqomah, my assistance in this research

Perspektif universalistik di atas dianggap terlalu sederhana dalam menjelaskan realitas. Pandangan berikutnya melihat bahwa interaksi bersifat lebih kompleks dibandingkan hubungan linear sederhana yang digambarkan oleh perspektif universalistik. Pandangan berikutnya mengadopsi perspektif *contingency* (Fombrum *et al.*, 1984; Dyer, 1985; Schuler dan Jackson, 1987; Milkovich, 1988; Lengnick dan Hall, 1988; Butler *et al.*, 1991; Gomez-Mejia dan Balkin, 1992 dalam Delery dan Doty, 1996). Perspektif tersebut menyatakan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang relevan akan berbeda untuk tingkat variabel kontinjensi kritikal yang berbeda. Perspektif ini mensyaratkan peneliti untuk memilih suatu variabel untuk selanjutnya menspesifikasi bagaimana praktik sumberdaya manusia secara individual akan berinteraksi dengan variabel *contingency* untuk menghasilkan kinerja organisasional.

Artikel ini berusaha mengartikulasikan, menguji dan menganalisis kedua perspektif tersebut, yaitu universalistik dan kontinjensi dalam penelitian empiris. Tujuh praktik-praktik MSM dipilih sebagai konsepsi kerja dalam masing-masing perspektif dan kinerja keuangan sebagai *outcome* dalam penelitian ini. Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Delery dan Doty (1996) yang mencakup tiga perspektif: universalistik, kontinjensi dan konfigurasional. Penelitian ini mereplikasi sebagian apa yang pernah diteliti oleh Delery dan Doty (1996) yaitu pada dua perspektif: universalistik dan kontinjensi. Kontribusi penting dalam penelitian ini adalah pada masalah *setting* penelitian BMT-BMT di Indonesia, khususnya di DIY dan Jawa Tengah.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penelitian tentang pengaruh praktik-praktik MSM terhadap kinerja organisasional menunjukkan bahwa praktik-praktik tersebut merupakan determinan penting dalam menjelaskan kinerja organisasional sehingga secara praktikal, seorang manajer dapat memilih praktik MSM tertentu yang dapat mendorong kinerja organisasional. Pembahasan kedua perspektif ini terkait dengan cara pandang kedua perspektif, yaitu universalistik maupun kontinjensi terhadap fenomena organisasional.

2.1. Perspektif Universalistik

Pernyataan teoritikal tentang perspektif universalistik adalah bahwa hubungan antara variabel independen tertentu dengan variabel dependen bersifat universal lintas populasi organisasi. Dalam pengembangan prediksi universalistik terhadap konsep MSM stratejik membutuhkan dua tahap (Delery dan Doty, 1996). Pertama, mengidentifikasi praktik-praktik MSM stratejik yang penting bagi organisasi tersebut. Kedua, argumentasi dan penjelasan bahwa terdapat hubungan antara praktik-praktik MSM secara individual terhadap kinerja organisasional harus disajikan.

Secara konseptual dan empirikal, hubungan antara praktik-praktik MSM dengan kinerja keseluruhan organisasi cukup banyak dijelaskan dalam literatur MSM. Namun demikian tidak semua praktik-praktik MSM akan berhubungan erat dengan kinerja. Hanya praktik-praktik MSM yang bersifat stratejik yang diyakini dapat menjelaskan kinerja keseluruhan organisasi dengan baik. Penentuan apakah praktik-praktik MSM dipertimbangkan stratejik atau tidak stratejik tergantung pada perkembangan konsensus di bidang tersebut. Delery dan Doty (1996) dengan mempertimbangkan konsep teoritikal yang diajukan oleh Osterman (1987), Sonnenfeld dan Peiperl (1988), Kerr dan Slocum (1987) dan Miles dan Snow (1984) dalam Delery dan Doty (1996) mengajukan tujuh praktik-praktik MSM yang dipertimbangkan sebagai praktik-praktik MSM stratejik. Ketujuh praktik-praktik tersebut adalah: peluang karir internal (*internal career opportunities*), sistem pelatihan formal (*formal training systems*), penilaian kinerja (*appraisals*), pembagian keuntungan (*profit sharing*), keamanan kerja (*employment security*), mekanisme penyampaian pendapat (*voice mechanism*) dan definisi pekerjaan atau deskripsi pekerjaan (*job description*).

Secara lebih spesifik praktik-praktik tersebut adalah:

1. Peluang karir internal. Praktik MSM ini terkait dengan pasar buruh internal. Dengan kata lain, organisasi dapat memilih mempekerjakan dari dalam atau dari luar perusahaan. Peluang karir internal akan mendorong motivasi karyawan.
2. Sistem pelatihan formal. Praktik MSM yang kedua merujuk pada sejumlah pelatihan tertentu bagi karyawan dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kecerdasan dan keterampilan karyawan dalam bekerja.
3. Penilaian. Praktik MSM ini dapat berbasis pada hasil atau perilaku. Penilaian berbasis perilaku fokus pada perilaku individual sehingga dapat menjalankan pekerjaan dengan efektif. Sedangkan penilaian berbasis hasil hanya berfokus pada konsekuensi perilaku tersebut.
4. Perencanaan pembagian keuntungan. Praktik MSM keempat menekankan pada keterikatan individu pada kinerja organisasional sebagai satu bagian integral, yaitu sistem MSM strategik. Karyawan diharapkan akan lebih memiliki kesamaan tujuan dengan perusahaan.
5. Derajat keamanan kerja. Praktik MSM ini memberikan keamanan kerja bagi karyawan. Praktik tersebut dinilai memiliki implikasi strategi yang penting, terutama terkait dengan upaya menciptakan rasa aman bagi karyawan.
6. Mekanisme penyampaian pendapat, baik sistem pengaduan formal dan partisipasi dalam pengambilan keputusan telah muncul sebagai salah satu faktor kritikal. Dengan demikian karyawan merasa sebagai bagian yang dihargai dalam organisasi.
7. Derajat pekerjaan dengan spesifikasi *tightly* atau *narrowly*, artinya pekerjaan tersebut terkait erat dengan karyawan yang memahami isi pekerjaan secara tepat. Pekerjaan dibatasi dalam area atau bidang tertentu. Bila mereka yang menjalankan tugas tidak berkinerja baik maka tidak akan dipertimbangkan sebagai bagian dari pekerjaan itu. Tugas-tugas pekerjaan cenderung dibentuk oleh pendefinisian deskripsi pekerjaan yang baik dibandingkan aksi individu.

Schuler dan Jackson (1987) menyajikan daftar praktik-praktik MSM yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasional. Demikian pula beberapa penelitian lainnya pada bidang tersebut. Peneliti memandang bahwa ketujuh praktik tersebut bersifat kritikal pada sistem-sistem pengelolaan karyawan atau tenaga kerja dalam organisasi. Peneliti dapat menggunakan praktik-praktik tersebut secara individual dan kombinasi sebagai basis untuk hipotesis yang konsisten dengan alternatif perspektif teori yang diteliti. Dalam prediksi universalistik, peneliti mengadopsi perspektif universalistik yang menyatakan bahwa penggunaan yang lebih baik dari spesifik praktik-praktik tenaga kerja akan selalu menghasilkan prediksi yang lebih baik atau lebih buruk terhadap kinerja organisasional.

Leonard (1990) berpendapat bahwa organisasi yang memiliki perencanaan insentif jangka panjang terhadap para eksekutifnya akan mendorong meningkatkan *return on equity* (ROE) melampaui waktu empat tahun dibanding organisasi lainnya. Abowd (1990) dalam Leonard (1990) menemukan bahwa kompensasi manajerial berbasis pada kinerja keuangan organisasional signifikan berhubungan dengan kinerja keuangan di masa ke depan. Gerhart dan Milkovich (1990) dalam Leonard (1990) dan menemukan bahwa pembayaran yang bersifat *mix* akan berhubungan dengan kinerja keuangan. Terpstra dan Rozell (1993) menyatakan bahwa lima "best" praktik-praktik staffing dan menemukan penggunaan praktik-praktik yang memoderasi hubungan positif dengan kinerja organisasional. Akhirnya Huselid (1995) mengidentifikasi kinerja organisasional dan level *outcomes* dan kelompok *high performance* praktik-praktik kerja. Huselid (1995) memfokuskan pada penggunaan praktik MSM secara simultan dan menyimpulkan bahwa MSM organisasi yang sesuai secara signifikan berhubungan dengan *turnover*, produktivitas organisasional dan kinerja keuangan. Secara keseluruhan level dukungan menghasilkan prediksi-prediksi universalistik yang menunjukkan bahwa perspektif universalistik adalah perspektif teoritikal valid untuk para ahli di bidang tersebut. Berdasarkan konstruksi teori dan konsep di atas, maka penulis menduga terdapat hubungan positif antara praktik-praktik MSM yang high performance akan

memprediksi hubungan positif antara ketujuh praktik-praktik MSM dengan kinerja keuangan organisasi yang diproksi dengan ROA. Hipotesis 1 sebagai berikut: terdapat hubungan positif antara kinerja keuangan organisasi dan praktik-praktik MSM yang meliputi: 1) penggunaan karir internal; 2) sistem-sistem pelatihan formal; 3) penilaian berorientasi hasil; 4) kompensasi berbasis kinerja; 5) keamanan kerja karyawan; 6) mekanisme penyampaian pendapat (*voice mechanism*) dan pendeskripsian pekerjaan secara lebih luas (*broadly defined jobs*).

2.2. Perspektif Kontinjensi

Argumentasi yang dikonstruksi dalam perspektif ini adalah bahwa hubungan atau interaksi antar variabel tidak bersifat hubungan linier sederhana seperti yang dikelompokkan ke dalam teori-teori universalistik (Schoonhoven, 1981; Van De Ven dan Drazin, 1985; Venkatraman, 1989 dalam Delery dan Doty, 1996). Perspektif ini menempatkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang relevan akan berbeda pada derajat yang berbeda pada variabel kontinjensi kritikal. Selanjutnya perspektif kontinjensi ini membutuhkan seorang peneliti yang akan memilih teori dan kemudian menspesifikasikan bagaimana praktik-praktik MSM secara individual akan berinteraksi dengan strategi perusahaan sehingga menghasilkan kinerja organisasi.

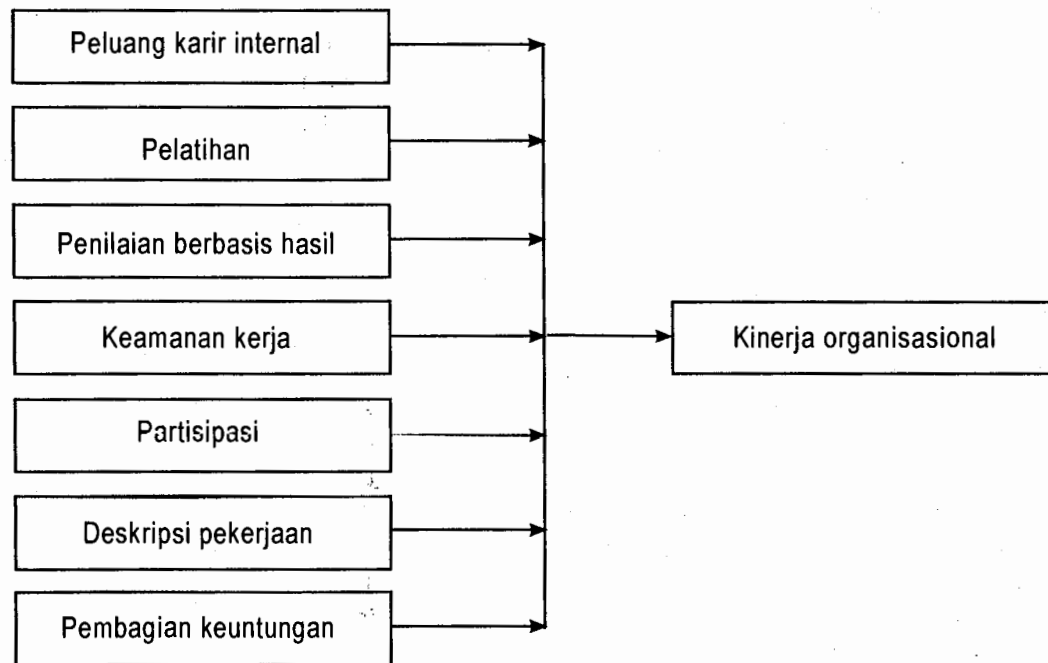
Dalam pemilihan tipologi yang akan digunakan sebagai variabel kontinjensi, penulis merujuk pula pada penelitian yang dilakukan oleh Delery dan Doty (1996). Menurut Delery dan Doty, pemilihan tipologi Miles dan Snow dalam teori strategi, struktur dan proses untuk studi ini memiliki beberapa keunggulan. Pertama, tipologi tersebut menunjukkan prediktor yang relatif *powerful* terhadap keefektifan organisasional (Doty *et al.*, 1993 dalam Delery dan Doty, 1996). Kedua, Miles dan Snow (1984) dalam Delery dan Doty (1996) secara eksplisit menyatakan bahwa teori mereka mempunyai implikasi terhadap kebijakan MSM organisasi. Ketiga, teori tersebut secara umum telah digunakan dalam literatur MSM. Terakhir, studi-studi saat ini menyajikan interpretasi teori Miles dan Snow dapat diinterpretasikan sebagai teori kontinjensi (Hambrick, 1983; Zajac dan Shortell, 1989).

Meskipun demikian teori Miles and Snow juga dapat digunakan dalam perspektif konfigurasional (Doty *et al.*, 1993; Segev, 1989) seperti yang dilakukan oleh Delery dan Doty (1996) dalam penelitiannya. Namun dalam artikel ini, perspektif konfigurasional tidak digunakan. Penginterpretasian teori Miles dan Snow (1978) sebagai teori kontinjensi membutuhkan peneliti untuk mengidentifikasi variabel tunggal yang membedakan strategi alternatif yang menspesifikasi teori aslinya. Beberapa penelitian terdahulu telah menggunakan produk, servis dan inovasi sebagai variabel kontinjensi (Hambrick, 1983; Zajac dan Shortell, 1989). Perusahaan-perusahaan yang memiliki inovasi yang tinggi dipertimbangkan sebagai *prospectors*, sedangkan perusahaan yang melakukan inovasi yang moderat dipertimbangkan sebagai *analyzers* dan perusahaan yang sedikit melakukan inovasi dipertimbangkan sebagai *defenders*.

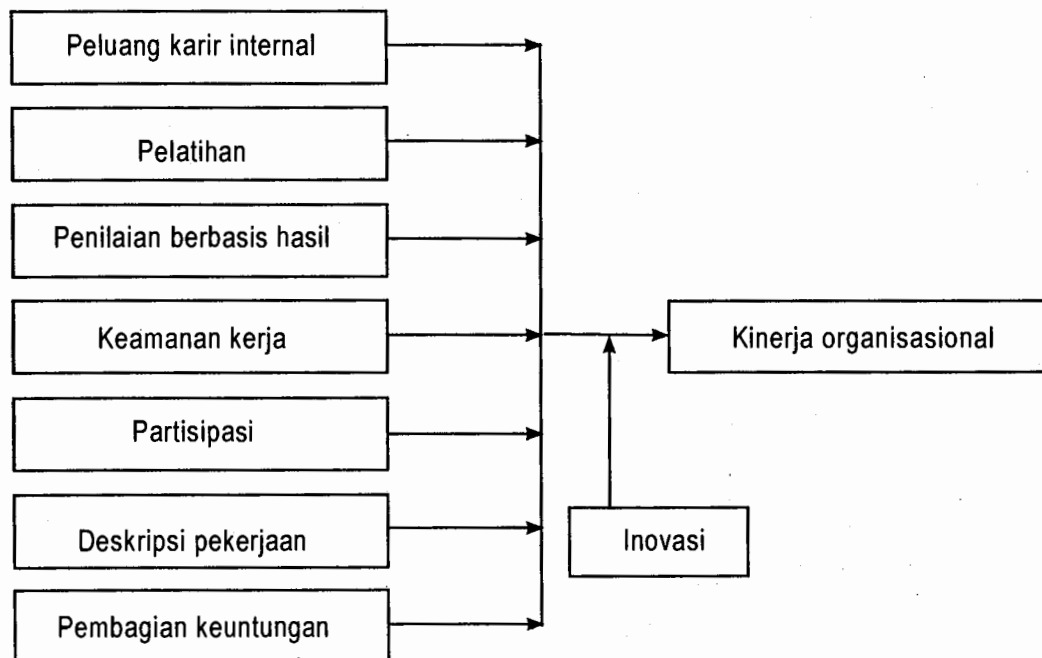
Dalam penelitian ini, seluruh perusahaan dikarakterisasikan dengan variabel kontinjensi inovasi. Dalam prediksi kontinjensi, hubungan antara penggunaan praktik-praktik MSM spesifik dan kinerja organisasional akan kontingen pada strategi organisasional (Jackson *et al.*, 1989) yang berdampak pada kesuksesan implementasi strategi. Eisenhardt (1988), Fama (1980), serta Fama dan Jensen (1983) dalam Delery dan Doty (1996) juga menyatakan hal yang sama, yaitu jika karyawan mengetahui apa yang harus mereka lakukan maka kebijakan dan prosedur perusahaan akan mendukung mereka untuk konsisten dengan perilaku tersebut.

Secara ringkas peneliti berpendapat bahwa implementasi praktik-praktik MSM akan mendorong perilaku karyawan sehingga konsisten dengan strategi organisasional. Kesejajaran antara strategi dan praktik-praktik MSM mendorong organisasi mencapai kinerjanya dengan lebih baik. Hipotesis 2 adalah sebagai berikut: Strategi organisasional memoderasi hubungan positif antara praktik-praktik MSM dan kinerja organisasional.

Berdasarkan paparan dan hipotesis tersebut, maka model penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Perspektif Universalistik



Gambar 2
Perspektif Kontinjensi

3. METODA PENELITIAN

Penelitian ini ditujukan untuk memahami dua perspektif yang telah dibahas sebelumnya dalam memahami fenomena praktik-praktik MSM dan kinerja organisasional. Penelitian ini dilakukan pada industri tunggal yang spesifik sehingga diharapkan akan lebih mudah dalam mengendalikan perbedaan-perbedaan dalam industri tersebut. Industri yang dipilih adalah industri lembaga keuangan mikro syariah atau populer disebut BMT. Pilihan pada industri tersebut didasarkan pada beberapa alasan, yaitu: 1) sejak tahun 1994, industri ini mulai berkembang di Indonesia, khususnya propinsi DIY dan Jawa Tengah dan selanjutnya tumbuh pesat dan digerakkan oleh komunitas orang yang relatif berpendidikan cukup baik; 2) Seperangkat praktik-praktik MSM sudah mulai dikembangkan dengan baik oleh organisasi BMT baik secara individu maupun kelompok asosiasi di antara BMT-BMT tersebut; 3) pemilihan industri ini sekaligus menjelaskan batasan generalisasi dalam menginterpretasikan hasil-hasil penelitian.

Peneliti menggunakan populasi BMT-BMT di propinsi DIY dan Jawa Tengah. Teknik sampling yang digunakan adalah *convenience sampling*. Data responden dikumpulkan dari satu sumber (*single source*) yaitu manajer BMT dengan teknik *purposive*. Pertimbangannya adalah bahwa organisasi BMT tidak terlalu besar dan manajer BMT cukup memiliki informasi yang strategis.

Data dikumpulkan dengan kuesioner secara personal (*personally administered questionnaires*) yaitu dengan cara mendatangi BMT yang digunakan sebagai sampel dan meminta pimpinan BMT yang bersangkutan untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan. Peneliti dibantu oleh seorang asisten peneliti untuk mengumpulkan kuesioner pada beberapa BMT di DIY dan Jawa Tengah. Jumlah data BMT yang dapat digunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 BMT.

Semua variabel independen (X) dan variabel kontinjensi diukur berdasarkan adaptasi kuesioner penelitian yang dilakukan oleh Delery dan Doty (1996). Sedangkan kinerja keuangan diukur berdasarkan perkiraan pimpinan atas ROA yang dicapai perusahaan (dalam persentase). Selanjutnya dari ROA yang dicapai diberikan skor berdasarkan selisih ROA tiap tahunnya dan juga berdasarkan pengamatan dan diskusi selama melakukan kunjungan ke BMT yang bersangkutan. Skor yang diberikan di mulai dari angka 1 untuk kinerja keuangan sangat buruk sampai 5 untuk kinerja keuangan sangat baik.

Penilaian atau pemberian skor dari kuesioner untuk variabel independen dan variabel kontinjensi dengan menggunakan Skala Likert. Kinerja keuangan (Y) diukur berdasarkan perkiraan ROA dalam tiga tahun terakhir yaitu tahun 2001, 2002, 2003. ROA (*Return On Asset*) adalah tingkat pengembalian/keuntungan atas total aktiva yang dimiliki BMT. Peluang karir internal (X1) adalah kesempatan jenjang karir yang disediakan oleh BMT berdasarkan kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan.

Pelatihan (X2) adalah pemberian tambahan ilmu pengetahuan baik itu dari luar BMT maupun dari dalam BMT. Penilaian berdasar hasil (X3) adalah penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk melakukan penilaian yang didasarkan pada hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan. Keamanan kerja (X4) adalah jaminan atas keamanan dan kenyamanan karyawan saat mereka bekerja sehingga karyawan memiliki *intention to live* (keinginan untuk tetap tinggal/kerja di BMT). Partisipasi (X5) adalah BMT memberikan peran aktif bagi karyawannya untuk menyampaikan pendapatnya dalam pengambilan keputusan organisasional. Deskripsi pekerjaan (X6) adalah gambaran tentang pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan. *Profit sharing* atau pembagian keuntungan (X7) adalah ukuran besarnya bonus yang diberikan oleh BMT kepada karyawannya adalah sebanding dengan keuntungan yang diterima BMT. Inovasi adalah sifat kreatif dari manajer BMT untuk memenangkan persaingan dalam mendapatkan nasabah. Inovasi dapat dilakukan pada pelayanan, produk BMT ataupun manajemen yang dipakai.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Total kuesioner yang dapat digunakan sebanyak 30 kuesioner dari 44 kuesioner yang didistribusikan. Lama berdiri masing-masing BMT kurang lebih 4-5 tahun. Sebelum data dianalisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian kualitas data dengan menggunakan uji reliabilitas dan validitas. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi. Uji reliabilitas yang akan digunakan adalah reliabilitas konsistensi internal (*internal consistency reliability*), yaitu mengukur konsistensi di antara butir-butir pernyataan dari kuesioner. Indikatornya adalah *Cronbach's Alpha* dengan *rule of thumb* sebesar 0.6 (Nunnally, 1969 dalam Ghozali, 2002). Sedangkan uji validitas dilakukan untuk menguji keakuratan instrumen pengukur (kuesioner) dengan menggunakan korelasi *Pearson product moment*.

Untuk menguji hipotesis, data yang terkumpul akan dianalisis dengan *software* komputer yaitu program SPSS (*Statistical Package for the Sosial Sciences*) 11.5 dengan menggunakan alat bantu statistik regresi berganda dan regresi hirarkikal. Regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis pertama atau menggunakan persepsi universalistik. Sedangkan regresi hirarkikal digunakan untuk menguji hipotesis kedua.

Uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan total skor (Ghozali, 2002). Dari uji Korelasi Pearson terlihat bahwa korelasi antara masing-masing skor pertanyaan terhadap total skor butir-butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan pada taraf sigifikansi 5 % dan 1 %. sehingga dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas untuk mengukur suatu keusioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2002). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *One shot* atau pengukuran sekali saja. Di sini pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Untuk melakukan uji reliabilitas ini peneliti menggunakan SPSS dengan uji stastistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Nunnally, 1969 dalam Ghozali, 2002).

Ringkasan hasil uji reliabilitas dan validitas dapat dilihat dalam tabel 1 dan 2.

Tabel 1
Ringkasan Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Status
Peluang karir internal	0,6188	Reliable
Pelatihan	0,7542	Reliable
Penilaian berdasar hasil	0,8697	Reliable
Keamanan kerja	0,6112	Reliable
Partisipasi	0,7004	Reliable
Deskripsi pekerjaan	0,6470	Reliable
Inovasi	0,732	Reliable

Tabel 2
Uji Korelasi Pearson Antar Variabel

Variabel	perform	Career	Train	Appr	jobsec	Partisip	jobdesk	profsh
Career	0,538**	(0,618)						
Training	0,080	0,240	(0,7542)					
Appr	0,286	0,41***	0,293	(0,869)				
Jobsecur	0,192	-0,006	-0,232	0,337	(0,6112)			
Partisip	0,043	0,37***	0,595**	0,658**	0,066	(0,7004)		
Jobdeski	0,300	0,41***	0,579**	0,555**	0,154	0,568**	(0,6470)	
Profsh	-0,129	-0,111	0,176	-0,029	0,158	0,107	0,162	(0,732)
Inovasi	0,051	0,41***	0,325	0,173	-0,245	0,040	0,168	-0,229

** * korelasi signifikan pada 0.01

** korelasi signifikan pada 0.05

Pada uji korelasi di atas dapat dilihat bahwa antar variabel independen dan antara variabel independen dengan variabel dependen memang terdapat hubungan walaupun ada beberapa yang tidak cukup signifikan. Demikian pula hubungan yang cukup erat antara beberapa variabel independen. Menurut Ghozali (2002), jika angka korelasi antar variabel independen mencapai 80 % maka terdapat multikolinearitas atau pengukuran variabel yang sama tetapi dianggap berbeda dari korelasi tersebut. Jika hal ini terjadi maka data tersebut tidak dapat digunakan untuk melakukan analisis regresi.

Tabel 3
Hasil Uji t Untuk Pengujian Universalistik

		Unstandardize		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig
1	(Constant)	1.567	1.72		0.911	0.372
	CAREER	0.579	0.207	0.529	2.796	0.011
	TRAINING	0.241	0.421	0.141	0.573	0.573
	APPRAI	0.134	0.209	0.165	0.641	0.528
	JOBSECUR	0.234	0.237	0.195	0.984	0.336
	PARTICIP	-0.643	0.397	-0.426	-1.62	0.119
	JOBDESK	0.169	0.297	0.138	0.568	0.576
	PROFITSH	-0.099	0.176	-0.099	-0.562	0.58

a. Dependent Variable: PERFORMA

Uji t pada tabel 3 di atas menyatakan bahwa dari ketujuh praktik MSM hanya peluang karir internal yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Namun demikian hasil telah menunjukkan dukungan pada perspektif universalistik.

Tabel 4
Hasil pengujian regresi kontinjensi

Variabel-variabel	ROA	
	β	ΔR^2
PRAKTIK - PRAKTIK MSM		
Peluang karir internal	0.590 ***	0.29
Pelatihan	0.137	0.006
Penilaian kinerja	0.233	0.082
Pembagian keuntungan	0.129	0.017
Keamanan kerja	0.230	0.031
Mekanisme partisipasi	0.064	0.002
Deskripsi pekerjaan	0.368	0.090
INOVASI	0.087	0.003
INTERAKSI-INTERAKSI		
INOVASI x 1	0.563 *	0.122
INOVASI x 2	0.411	0.045
INOVASI x 3	0.045	0.001
INOVASI x 4	0.177	0.011
INOVASI x 5	0.626	0.088
INOVASI x 6	0.354	0.034
INOVASI x 7	0.634 **	0.157

*** korelasi signifikan pada 0.01

** korelasi signifikan pada 0.05

* korelasi signifikan pada 0.1

Tabel 4 menunjukkan bahwa interaksi inovasi dan peluang karir internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dengan $\alpha = 0.1$. Interaksi inovasi dan deskripsi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dengan $\alpha = 0.05$. Keduanya mendukung argumentasi pada hipotesis kontinjensi.

5. SIMPULAN

Tampak bahwa dari tujuh variabel praktik-praktik MSM, hanya peluang karir internal yang mempengaruhi kinerja keuangan secara kuat. Namun demikian hasil empiris tersebut mendukung argumentasi perspektif universalistik. Hal tersebut menunjukkan bukti bahwa terdapat "best practices" di dalam praktik-praktik MSM strategik.

Pembahasan selanjutnya untuk pengujian hipotesis kedua atau pengujian secara kontinjensi. Perspektif ini membahas bagaimana inovasi mempengaruhi hubungan antara praktik-praktik MSM strategik dengan kinerja keuangan. Dari hasil analisis dapat dikatakan bahwa inovasi merupakan variabel pemoderasi dari hubungan beberapa praktik MSM terhadap kinerja keuangan.

Mengenai variabel pemoderasi, Prescott (1986) menyatakan bahwa terdapat beberapa tipe variabel pemoderasian yang sering dibahas dalam penelitian, di antaranya yaitu *quasi moderators* dan

pure moderators. Dikatakan *quasi moderators* jika variabel moderasi berhubungan secara signifikan dengan variabel independen (ditunjukkan dengan uji korelasi antar variabel) dan berpengaruh signifikan pada analisis regresi. Sedangkan dikatakan sebagai *pure moderators* jika variabel moderasi tidak berhubungan secara signifikan dengan variabel independen (juga dibuktikan dengan uji korelasi antar variabel) dan berpengaruh signifikan yang dibuktikan dengan analisis regresi. Hasil menunjukkan bahwa inovasi berperan sebagai *pure moderators*.

Beberapa kelemahan dalam penelitian ini adalah: 1) desain penelitian *cross-section* menyebabkan penelitian ini tidak dapat menangkap secara utuh hubungan sebab akibat yang terjadi di dalamnya; 2) hasil penelitian ini mempunyai kemampuan generalisasi yang rendah, karena kecilnya sampel dan teknik sampling yang digunakan bersifat non-random; 3) untuk merepresentasikan unit analisis organisasi, peneliti menggunakan satu sumber, yaitu manajer BMT; 4) tipe pekerjaan tidak diidentifikasi secara detil dalam penelitian ini.

Pengembangan kajian mengenai perspektif ini perlu dilakukan dengan desain penelitian longitudinal sehingga dapat lebih menangkap fenomena hubungan sebab akibat secara lebih baik. Di samping itu, teknik random sampling, teknik pengumpulan data dengan multi sources penting dipertimbangkan agar hasil lebih menggambarkan fenomena yang dikaji. Identifikasi jenis pekerjaan juga menjadi hal yang penting, terkait dengan variasi yang tinggi antara tipe pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, (1994), "Effects of Human Resources System on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687.
- Bacharach, (1989), "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", *Academy of Management Review*, 14, pp. 496-515.
- Bae dan Lawler, (2000), "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in An Emerging Economy", *Academy of Management Journal*, 43, pp. 502-517.
- Baird dan Meshoulam, (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 13, pp. 116-128.
- Barney, (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Becker, (1996), "The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 779-801.
- Butler, Ferris dan Napier, (1991), *Strategy and Human Resources Management*, Cincinnati: South-Western.
- Conner dan Ulrich, (1996), "Human Resources Roles: Creating Value, Not Rethoric", *Human Resources Planning*, 19 (3), pp. 38-49.
- Delaney dan Huselid, (1996), "The Impact of Human Resources Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 949-969.

- Delery dan Doty, (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 802-835.
- Earley dan Erez, (1997), *New Perspectives on International Industrial Organizational Psychology*, The New Lexington Press San Fransisco.
- Ghozali, Imam, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hambrick, (1983), "Some Tests of The Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, 26, pp. 2-26.
- Hitt, Bierman, Shimizu, dan Kochhar, (2001), "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.44. No.1, pp. 13-28.
- Huselid, (1995), "The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672.
- Huselid, Jackson, dan Schuler, (1997), "Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40, pp. 171-188.
- Jackson, Schuler, dan Rivero, (1989), "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, 42, pp. 727-786.
- Kamoche, (1996), "Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of The Firm", *Journal of Management Studies*, 33, pp. 213-233.
- Lado dan Wilson, (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19, pp. 699-727.
- Leonard, (1990), "Executive Pay and Firm", *Industrial and Labor Relation Review*, 43, pp. 13-29.
- Lepak dan Snell, (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, 24, pp. 31-48.
- Miles dan Snow, (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miner, B. Johns, (1980), *Theories of Organizational Behavior*, USA: The Dryden Press.
- Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press.
- Pfeffer, J., (1982), *Organizations and Organization Theory*, USA: Pitman Publ. Inc.

- Prescott, E. John, (1986), "Environments As Moderators of Relationship Between Strategy and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.2, pp. 329-346.
- Sandberg, (2000), "Understanding Human Competence At Work: An Interpretative Approach", *Academy of Management Journal*, Vol.43. No.1, pp. 9-25.
- Schuler dan Jackson, (1987), "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-219.
- Snell dan Youndt, (1995), "Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls", *Journal of Management*, 21, pp. 711-737.
- Smircich, (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.
- Teare dan Dealtry, (1998), "Building & Sustaining a Learning Organization", *The Learning Organization*, MCB University Press. Vol.5. No.1, pp. 47-60.
- Terpstra dan Rozell, (1993), "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology*, 46, pp. 27-48.
- Wayne, Liden, Kraimer, dan Graf, (1999), "The Role of Human Capital, Motivation & Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success", *Journal of Organizational Behavior*, No.20, pp. 577-595.
- Welbourne dan Cyr, (1999), "The Human Resource Executive Effect in Initial Public Offering Firms", *Academy of Management Journal*, Vol.42. No.6, pp. 616-629.
- Wright dan McMahan, (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management", *Journal of Management*, 18, pp. 295-320.
- Wright dan Snell, (1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 23, pp. 756-772.

**PENGARUH KETIDAKAMANAN KERJA
SEBAGAI DAMPAK RESTRUKTURISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA,
KOMITMEN ORGANISASI DAN INTENSI KELUAR SURVIVOR**

Nur Wening
STIE Widya Wiwaha Jogjakarta.

Abstract

Restructuring is suspected to be influencing perception of job insecurity. The job insecurity will have a negative impact on job satisfaction, organization commitment, and even turnover intention. When insecurity is conceived within someone's perception, it will lower his or her job satisfaction and also commitment on the company. This research was conducted upon service (bank) and manufacturing companies which had run restructuring in the last four years. It involved 216 respondents with 78.2% of response rate. Simple regression and hierarchical regression analysis were used to analyze the data.

An interesting finding of this research is that restructuring conducted in bank and manufacturing companies has been found out to be having no influence on turnover intention. On the other hand, job insecurity perception does not influence job satisfaction, commitment, and turnover intention. In addition, this research came to a conclusion that organization commitment is an mediating variable between job satisfaction and turnover intention

Keywords: *restructuring, job insecurity, job satisfaction, organization commitment, turnover intention, survivor.*

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi harus diantisipasi perusahaan dengan melakukan adaptasi. Adaptasi dilakukan agar perusahaan tetap *survive* dan tumbuh. Salah satu adaptasi yang dapat dilakukan adalah restrukturisasi. Restrukturisasi merupakan pembenahan atau perombakan mendasar seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan maksud tujuan menciptakan *competitive advantage*. Pembenahan yang dilakukan tidak hanya meliputi aspek bisnis namun juga aspek organisasi, aspek manajemen, aspek keuangan bahkan aspek hukum.

Restrukturisasi akan membawa dampak bagi perusahaan dalam melakukan perubahan secara cepat, namun berisiko. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan mengungkap bahwa perubahan yang dilakukan akan membawa dampak negatif baik bagi individu maupun organisasi (Band dan Tustin, 1999; Kinnunen *et al.*, 2000). Selain itu pelaksanaan restrukturisasi juga memunculkan persepsi *job insecurity* atau ketidakamanan dalam pekerjaan (Pasewark dan Strawser, 1996). Persepsi *job insecurity* memunculkan berbagai dampak negatif baik dalam aspek psikologis maupun aspek non psikologis. Di antara aspek psikologis yang muncul antara lain berupa penurunan kepuasan kerja, penurunan kreativitas, perasaan murung dan bersalah, kekhawatiran bahkan kemarahan (Band dan Tustin, 1999). Menurut Tremley *et al.* (1995) dalam Widiastuti (2003) restrukturisasi yang ekstensif dapat mendorong *career plateaue* (kemandegan karir) lebih cepat muncul dalam tahapan karir, apalagi jika keadaan ini didukung oleh jenuhnya pasar kerja. Sehingga konsekuensi yang muncul adalah penurunan kepuasan kerja, kinerja maupun komitmen bahkan penurunan motivasi dan intensi *turnover* yang lebih besar.

Job insecurity merupakan kondisi ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam situasi kerja yang mengancam. Perasaan tidak aman akan membawa dampak pada *job attitudes* karyawan, penurunan komitmen, bahkan keinginan untuk *turnover* yang semakin besar. Untuk mengurangi persepsi tersebut diperlukan sikap hati-hati dalam implementasi, dan diperlukan adanya komunikasi, bahkan dalam pelaksanaan restrukturisasi dilakukan yang secara bertahap (Johnson *et al.*, 1996 dalam Kinnunen *et al.*, 2000). Tujuan spesifik komunikasi adalah untuk mengubah perilaku, memperoleh tindakan, memberi informasi, memastikan dan mempengaruhi orang lain. Komunikasi akan efektif jika informasi yang diberikan cukup dan jelas. Peran manajemen sangat penting, untuk membuat keseimbangan dan mencegah persepsi ketidakamanan kerja karyawan.

Pelaksanaan restrukturisasi pada organisasi dimaksudkan untuk memperoleh efisiensi dalam organisasi dan meminimalkan *range* serta kompleksitas struktur organisasi, mendorong pelaksanaan delegasi atau pelimpahan wewenang, mendorong inisiasi dan inovasi, memiliki kemampuan beradaptasi dengan teknologi dan adanya tekanan *shareholder* untuk menaikkan keuntungan (Downs, 1995; Uchitelle dan Kleinfeld, 1996 dalam Barling *et al.*, 1998). Pelaksanaan restrukturisasi yang tidak disertai komunikasi dan sosialisasi kepada karyawan, dapat memunculkan persepsi negatif karyawan terhadap pekerjaan. Di antara persepsi negatif yang muncul adalah berupa ketidakamanan pekerjaan (*job insecurity*) bahkan persepsi negatif terhadap organisasi.

Masih terdapat kontroversi mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar secara langsung, meskipun ada dukungan beberapa penelitian sebelumnya (Mobley, 1977; Judge, 1993) tetapi menurut Shore dan Martin (1989) komitmen organisasional lebih berhubungan kuat dengan intensi keluar dibandingkan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Shore dan Martin (1989) komitmen berpengaruh secara langsung terhadap intensi keluar, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi keluar melalui komitmen sebagai variabel mediasi.

Persepsi ketidakamanan dalam pekerjaan (*job insecurity*) pada beberapa penelitian (Ashford *et al.*, 1989; Ameen *et al.*, 1995; Rosenblatt dan Ruvio, 1996) terbukti sebagai salah satu penyebab munculnya intensi (keinginan) keluar seseorang dari pekerjaan. Hasil penemuan ini ada kemungkinan juga berlaku dalam organisasi yang ada di Indonesia. Pertanyaan ini didasarkan pada pendapat Hulin *et al.* (1985); Karsten dan Spector (1987) dalam Robbins (2001), yang menyatakan kondisi pasar kerja, kecilnya harapan atas pasar kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi merupakan kendala utama bagi seseorang untuk meninggalkan pekerjaan. Beberapa kondisi tersebut akan dapat berbeda pada situasi organisasi dan kultur yang berbeda. Faktor lain yang mempengaruhi keinginan seseorang untuk keluar antara lain adalah usia, jenis kelamin (Rosenblatt *et al.*, 1999) atau pengalaman kerja.

Penelitian ini bertujuan membuktikan dampak restrukturisasi terhadap *job insecurity*, kepuasan kerja, komitmen dan intensi *turnover survivor*. Untuk mengendalikan efek terhadap variabel lain, dalam penelitian ini dimasukkan beberapa variabel kontrol yaitu jenis kelamin, usia dan masa kerja *survivor*. Alasan menggunakan variabel jenis kelamin sebagai variabel kontrol didasarkan pada temuan Rosenblatt *et al.* (1999) yang menyatakan bahwa antara laki-laki dan wanita memiliki perbedaan persepsi mengenai *job insecurity*.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Menurut Ruky (1999) secara umum restrukturisasi diartikan sebagai perombakan yang mendasar terhadap seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan menciptakan daya saing dan *value* perusahaan. Restrukturisasi perusahaan merupakan salah satu bentuk perubahan yang bisa dilakukan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Restrukturisasi dapat dilakukan dalam beberapa aspek, antara lain restrukturisasi bisnis, *legal*, organisasi, manajemen, dan juga keuangan (Rachmawati, 2003). Selain itu, restrukturisasi juga dilakukan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja.

Restrukturisasi bisnis (*business restructuring*), merupakan penataan terhadap *value* secara keseluruhan dalam mata rantai bisnis, dengan tujuan menciptakan daya saing dan nilai perusahaan. Bentuk yang dapat dipilih antara lain: *merger* dan akuisisi, *regrouping*, *holding* dan konsolidasi, aliansi strategis, *joint operation/management*, likuidasi.

Restrukturisasi keuangan (*financial restructuring*) dilakukan dalam rangka mendapatkan struktur pembelanjaan yang sehat melalui re-organisasi pembelanjaan serta rekapitalisasi. Bentuk restrukturisasi keuangan meliputi: *convert debt to equity*, *sell non core assets*, divestasi, *private placement*, *go public*.

Restrukturisasi organisasi dan manajemen, dilakukan pada perusahaan yang "*under performing*" dengan maksud untuk memperoleh suatu kepemimpinan yang baru yang lebih memiliki visi. Strategi yang dapat dipilih antara lain: *board of director* atau CEO, *corporate culture restructuring*, BPR (*business process reengineering*), *downsizing*, *delayering*.

Restrukturisasi hukum (*legal restructuring*), merupakan upaya memperbaiki kualitas status hukum badan usaha yang membatasi lingkup kegiatan perusahaan. Di antara strategi yang dapat digunakan antara lain: restrukturisasi badan hukum (*legal status*), restrukturisasi kepemilikan (*ownership restructuring*), *strategic partnering*, *deregulation legal*.

Sebenarnya tindakan restrukturisasi tidak harus dilakukan pada semua perusahaan yang "sakit". Menurut Ruky (1999) ada beberapa kriteria yang harus dipertimbangkan untuk menentukan kondisi perusahaan tertentu perlu melakukan restrukturisasi atau tidak. Beberapa kriteria berikut menunjukkan perlu tidaknya perusahaan melakukan restrukturisasi: pertama, perusahaan terbukti memiliki kapasitas untuk didanai (*proven financing capacity*) dan memiliki nilai ekonomis yang lebih tinggi dibanding nilai likuidasinya; kedua, adanya komitmen dan kepemimpinan yang solid; dan ketiga, kondisi strategis usaha yang layak (*appropriate strategic condition*). Pelaksanaan restrukturisasi nampaknya menjadi semakin penting di Indonesia, mengingat banyak perusahaan yang seharusnya sudah dinyatakan bangkrut dalam masa krisis sejak 1998 sampai 2003.

Restrukturisasi yang dilakukan perusahaan bermuara pada perubahan kebijakan dan praktik serta struktur kapital perusahaan. Perubahan akan mempengaruhi anggota organisasi, sedangkan perubahan profil kapital akan menimbulkan perubahan pemegang kendali organisasi. Restrukturisasi pasti membawa dampak secara langsung pada pemilik, manajemen dan juga karyawan. Selain itu, juga akan membawa dampak pada *stakeholder* yang lain, misalnya *supplier*, konsumen, kreditor, pesaing, bahkan pada masyarakat. Hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan dan implementasi restrukturisasi adalah unsur-unsur tersebut (pemilik, manajemen dan juga karyawan). Pelaksanaan dan implementasi restrukturisasi harus memperoleh dukungan serta komitmen mereka, atau paling tidak tingkat resistensi yang minimal dari karyawan.

Perubahan organisasional (*merger*, *downsizing*, reorganisasi dan teknologi baru) akan menjadi sumber ancaman bagi karyawan (Greenhalgh and Rosenblatt, 1984). Mereka akan mempersepsikan bahwa perubahan berdampak langsung terhadap eksistensinya di organisasi. Indikasi adanya pemutusan hubungan kerja sebagai konsekuensi logis perubahan menjadi penyebab persepsi *insecure* (Ashford et al., 1989). Penelitian Noori (1990) menyatakan ada dampak psikologis positif akibat perubahan, yang berupa perbaikan kinerja perusahaan. Sedangkan dampak negatifnya justru akan memperburuk kinerja karyawan yang pada akhirnya akan memperburuk kinerja perusahaan, misalnya penurunan produktivitas karyawan dan tingkat absensi yang tinggi (Kristanto, 2002).

Menurut Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) *job insecurity* merujuk pada perasaan kehilangan kekuasaan (*powerless*) untuk menjaga kesinambungan yang diinginkan dalam situasi kerja yang terancam. Riset Greenglass et al. (2002) dengan sampel perawat rumah sakit menemukan dampak restrukturisasi secara langsung terhadap *job insecurity* dan berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Hubungan antara restrukturisasi dengan kenaikan *job insecurity* ditunjukkan juga dalam

penelitian Campbell *et al.* (2001) yang membandingkan respon dari manajer di tiga organisasi yang berbeda. Masing-masing adalah organisasi yang mengalami restrukturisasi dan *downsizing* tahun sebelumnya; organisasi yang hanya mengalami restrukturisasi dan organisasi yang tidak mengalami restrukturisasi. Hasilnya adalah manajer dalam organisasi yang mengalami *downsize* akan mengalami penurunan *job security*, komitmen organisasional, dan moral yang lebih rendah (Greenglass *et al.*, 2002). Moral yang lebih rendah ditunjukkan dengan penurunan semangat kerja karyawan karena melihat rekan kerja yang keluar (sukarela ataupun keputusan organisasi).

Riset mengenai *outcomes job insecurity* yang difokuskan pada dampak psikologis yang negatif terhadap individual berupa munculnya perasaan cemas, depresi dan tegang (Ferrie *et al.*, 1998; Kuhnert, Sims dan Lahey, 1989 dalam Kinnunen *et al.*, 2000). Munculnya reaksi yang berupa sikap, intensi *turnover*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang berkurang atas adanya persepsi *job insecurity* (Ashford *et al.*, 1989; Rosenblatt dan Ruvio, 1996).

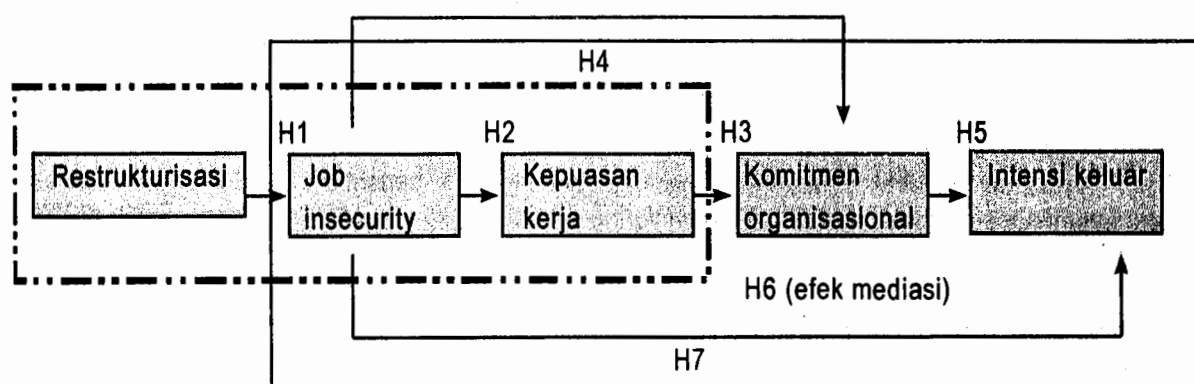
Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki individu tentang pekerjaannya dengan didasarkan pada faktor lingkungannya (gaya penyelia, kebijakan organisasional, kondisi kerja dan tunjangan). *Satisfaction* pada *job* akan tergantung pada tingkat *outcomes intrinsic* dan *extrinsic* dan bagaimana *job holder* meninjau *outcomes* tersebut (Ivancevich dan Matteson, 2002). Hal ini akan berbeda untuk masing-masing orang, karena ada perbedaan kepentingan yang terletak pada *job outcomes*. Kepuasan kerja menggambarkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Judge dan Locke, 1993). Hal ini akan memberi dampak positif bagi individu dan organisasi. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi antara lain oleh *thinking process* yang dirasakan seseorang. Jika hal tersebut mengalami proses yang menyimpang (*dysfunctional*) maka membuat tingkat kepuasan kerja yang rendah dan sebaliknya jika *rethinking process* berada dalam kondisi baik dan jernih, maka akan menimbulkan tingkat kepuasan yang tinggi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan, gaji, promosi, supervisi serta kelompok kerja dan kondisi kerja (Luthans, 1995). Persepsi terhadap kondisi kerja yang *insecure* akan muncul apabila dirasakan pekerjaannya terancam dan mengalami *powerless* untuk melakukan sesuatu hal. Apabila terjadi kondisi demikian maka muncul persepsi bahwa pekerjaannya *insecure* dan *uncertainty* terhadap dirinya. Kepuasan pekerjaan merupakan dambaan karyawan, meskipun dalam kadar yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasannya, dan sebaliknya (Gibson *et al.*, 1995).

Hasil riset Price dan Mueller (1986) dalam Lum *et al.* (1998) menemukan ketidakpuasan atas pekerjaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover* melalui komitmen organisasional, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung pada komitmen organisasional. Individu yang puas akan cenderung memenuhi komitmen terhadap organisasi, dan menimbulkan loyalitas terhadap organisasi yang akhirnya akan menyebabkan karyawan memiliki rasa ketergantungan pada organisasi (Byard dan Rue, 1997).

Komitmen organisasi merupakan identifikasi seseorang dan loyalitas pada organisasi (Russ dan McNeilly, 1995). Komitmen merupakan perpaduan antara sikap dan perilaku yang menyangkut rasa teridentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa terlibat dengan tugas organisasi dan rasa setia pada organisasi (Meyer dan Allen, 1984). Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan berkurang keinginannya untuk keluar ataupun menerima pekerjaan yang lain (Shadicki *et al.*, 1999). Komitmen merupakan keyakinan seseorang akan *values* dan tujuan organisasi, rela menerima dan berusaha mencapai tujuan tersebut serta memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut (Meyer *et al.*, 1993). Perusahaan akan menjadi berkembang jika memiliki karyawan dengan komitmen tinggi terhadap perusahaan (Rifani, 1997 dalam Suarta, 2000). Dampak positif diperoleh perusahaan dengan adanya karyawan yang memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja pada perusahaan dan berusaha mencapai tujuan perusahaan.

Riset yang dilakukan Meyer *et al.* (1993) menyatakan peningkatan komitmen akan berhubungan dengan peningkatan produktivitas (Hacket *et al.*, 1994) dan *turnover* yang semakin rendah (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen organisasional berhubungan secara signifikan dengan intensi *turnover* dari aktivitas dan jabatan dalam organisasi. Sedangkan riset Aranya dan Ferris (1984) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan signifikan yang negatif dengan keinginan untuk *turnover*, dengan menggunakan setting penelitian akuntan publik dan akuntan manajemen. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi (perusahaannya) maka kecil kemungkinan mencari alternatif pekerjaan lain (Gibson *et al.*, 1995). Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin rendah keinginan untuk berpindah.

Model yang dipakai untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian ditunjukkan pada gambar 1. Gambar tersebut menunjukkan bahwa pengujian hipotesis dilakukan secara parsial (hipotesis satu, dua, tiga, empat, lima dan tujuh). Selain itu juga ditunjukkan pengujian komitmen organisasi yang menjadi variabel pemediasi hubungan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* (hipotesis enam).



Sumber: Ameen *et al.* (1995); Greenglass *et al.* (2002)

Gambar 1
Model Penelitian
(integrasi dua model)

Keterangan:

... : model Greenglass *et al.* (2002)

... : model Ameen *et al.* (1995)

Berdasarkan permasalahan yang ada maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini meliputi:

Hipotesis 1 : restrukturisasi organisasi berpengaruh secara positif terhadap *job insecurity*.

Hipotesis 2 : *job insecurity* berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 3 : kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional.

Hipotesis 4 : *job insecurity* berpengaruh secara negatif terhadap komitmen organisasional.

Hipotesis 5 : komitmen organisasional berpengaruh secara negatif terhadap intensi *turnover*.

Hipotesis 6 : komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*.

Hipotesis 7 : *job insecurity* berpengaruh secara positif terhadap intensi *turnover*.

3. METODA PENELITIAN

3. 1. Pemilihan Sampel dan Metoda Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bank dan pabrik pengolahan sebagai perusahaan yang sudah dan sedang melakukan restrukturisasi. Pemilihan perusahaan sebagai populasi penelitian didasarkan atas adanya bentuk pemutusan hubungan kerja atau pengurangan karyawan lainnya. Lokasi perusahaan berada di Jogjakarta, Jakarta dan Kalimantan Timur yang meliputi perusahaan jasa (diwakili oleh bank) dan manufaktur (diwakili dengan pabrik pengolahan). Pilihan ini didasarkan adanya sejumlah karyawan yang diPHK pada perusahaan tersebut sehubungan kegiatan restrukturisasi yang dilakukan.

Sampel penelitian adalah *survivor* perusahaan terpilih. *Survivor* adalah karyawan yang masih *survive* dan tidak mengalami pemutusan hubungan kerja. Teknik sampling menggunakan *purposive sampling* dengan melakukan pembatasan terhadap kriteria sampel. Adapun pembatasan yang dilakukan adalah pada masa kerja, usia dan status karyawan (tetap dan tidak tetap). Jumlah keseluruhan sampel yang dijadikan rerangka penyampelan dalam penelitian ini minimal sebanyak 50 orang. Jumlah ini didasarkan pernyataan Sekaran (2000) bahwa minimal ukuran sampel adalah sejumlah variabel penelitian dikalikan beberapa kali (10 kali atau lebih). Jumlah variabel dalam penelitian ini 5 (lima) buah jika dikalikan 10 maka hasilnya adalah 50 *survivor*. Namun untuk menghindari kekurangan jumlah sampel karena beberapa sebab (misalnya tidak kembali atau kurang lengkap) maka dilakukan penyebaran sebanyak 250 kuesioner.

Pengukuran variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan sebagai berikut: pengukuran variabel *impact of restructuring* dikembangkan oleh Greenglass *et al.* (2002) dengan menggunakan skala pengukuran yang terdiri atas 7 item pertanyaan. Variabel *job insecurity* dilakukan pengukuran menggunakan skala multidimensi yang terdiri atas 5 dimensi (Ashford *et al.* ,1989). Kepuasan kerja diukur dengan JDS (*job diagnostic survey*) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1975), meliputi 14 item pertanyaan untuk mengukur 5 kepuasan yang spesifik (*pay, job security, social, supervisory, growth satisfaction*). Komitmen organisasi diukur menggunakan OCS (Mowday *et al.* ,1979) yang terdiri atas 9 item pertanyaan. Intensi *turnover* dilakukan pengukuran menggunakan 3 item pertanyaan yang dikembangkan Camman dkk dalam Lee (2000). Variabel kontrol yang dipakai meliputi: usia, masa kerja dan jenis kelamin.

3. 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sedangkan pengujian reliabilitas digunakan *Cronbach's alpha* (Cooper dan Schindler, 2003). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dari semua variabel yang digunakan terbukti valid dalam mengukur konstruk. Hal ini didasarkan nilai *loading factor*. *Loading factor* 0,3 dianggap memenuhi level minimal; nilai 0,4 dianggap lebih baik dan sesuai dengan rule of thumb yang dipakai para peneliti sedangkan *loading factor* 0,5 dianggap signifikan (Hair *et al.*, 1998).

Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan internal konsistensi reliabilitas dalam penelitian ini adalah baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai alpha yang lebih besar dari 0,60 (Sekaran, 1992). Hasil pengujian secara lengkap disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha (Reliabilitas)	Loading factor (Validitas)
Dampak restrukturisasi	0,85	0,49 – 0,67
Job insecurity		
✓ Sub skala <i>threat</i>	0,89	0,55-0,80
✓ Sub skala <i>perceived powerlessness</i>	0,68	0,30-0,39
Kepuasan kerja	0,90	0,48-0,70
Komitmen organisasi	0,90	0,46-0,77
Intensi turnover	0,85	0,42-0,53

Sumber: primer, diolah (2004)

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan analisis regresi dan HRA (analisis regresi hirarkikal). Berikut ini hasil pengujian hipotesis satu, dua, tiga, empat, lima dan tujuh dengan analisis regresi.

Tabel 2
Hasil Uji Hipotesis

Variabel Independen		β	t	Sign.	R ²	F
H1: Restrukturisasi berpengaruh positif terhadap <i>job insecurity</i>	positif	-0,027	-0,351	0,726	0,001	0,123
H2: <i>Job insecurity</i> berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja	negatif	0,047	0,601	0,549	0,002	0,361
H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	positif	0,496***	7,353	0,000	0,246	54,070
H4: <i>Job Insecurity</i> berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional	negatif	0,133	1,723	0,087	0,018	2,969
H5: Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap intensi <i>turnover</i>	negatif	-0,380***	-5,295	0,000	0,144	28,037
H7: <i>Job Insecurity</i> berpengaruh positif terhadap intensi <i>turnover</i>	positif	-0,100	-1,297	0,196	0,010	1,684

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan untuk menguji hipotesis satu, dua, tiga, empat, lima dan tujuh (dalam tabel 2) menunjukkan bahwa **hipotesis satu** tidak didukung ($\beta = -0,027$; $t = -0,351$; $p > 0,05$), artinya restrukturisasi secara signifikan dan negatif tidak berpengaruh terhadap *job insecurity*. Diduga ada perbedaan persepsi terhadap kondisi *secure* dan *insecure* akibat perubahan yang terjadi dalam perusahaan, sehingga karyawan memiliki persepsi yang berbeda terhadap salah satu akibat restrukturisasi yang dilakukan. Menurut Rosenblatt *et al.* (1999) persepsi *job insecurity* seseorang akan dipengaruhi antara lain oleh jender dan sektor perusahaan tersebut. Perempuan lebih merasakan *insecure* pada *job* dibandingkan laki-laki, baik pada sektor publik, domestik (bank) ataupun pabrik. Hal ini mendukung hasil uji hipotesis yang dilakukan, karena mayoritas responden adalah

laki-laki (72,6%) sehingga diduga kurang begitu merasakan *insecure* terhadap pekerjaannya akibat restrukturisasi yang terjadi. Menurut Mooney (1984) dalam Suarta (2000) apabila karyawan tidak dapat mengantisipasi terjadinya perubahan pada baik pada faktor maupun pada aspek kerja, maka akan terjadi *job insecurity* yang ditandai dengan penurunan kinerja. Namun sebaliknya jika mereka mampu meningkatkan antisipasi terhadap *job insecurity*, maka justru akan meningkatkan kinerjanya. Antisipasi ini dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam penelitian ini antara lain melalui komunikasi, sosialisasi, dan memberikan informasi yang akurat mengenai pelaksanaan restrukturisasi, sehingga tidak memunculkan kegelisahan karyawan (Ashford *et al.*, 1989; Johnson *et al.*, 1996 dalam Kinnunen *et al.*, 2000) dan mengantisipasi munculnya persepsi *job insecurity*, sehingga penelitian ini gagal mendukung mengkonfirmasi temuan Greenglass *et al.* (2002) dan gagal mendukung hipotesis satu.

Hasil pengujian yang dilakukan pada **hipotesis dua** menunjukkan bahwa *job insecurity* secara signifikan dan positif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,047$; $t=0,601$; $p>0,05$). Hasil ini didukung oleh hasil temuan Kinnunen *et al.* (2000) yang menunjukkan bahwa *job insecurity* secara signifikan dan positif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut Kinnunen *et al.* (2000) karyawan wanita pada bank dan pabrik pengolahan lebih merasakan *insecure* dalam pekerjaan dibandingkan laki-laki.

Pengujian **hipotesis tiga** menemukan kepuasan kerja secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi ($\beta=0,496$; $t=-7,353$; $p<0,001$). Hasil ini sesuai dengan beberapa penemuan sebelumnya (Mathiew, 1988 dalam Suarta, 2000; William dan Hazer, 1986; Price dan Mueller, 1986; Rivai, 2001) yang menyatakan ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Seseorang yang terpuaskan akan cenderung memenuhi komitmen mereka terhadap organisasi dan akan memunculkan loyalitas pada organisasi (Byard dan Rue, 1997).

Penemuan sebelumnya (Ashford *et al.*, 1989; Ameen *et al.*, 1995; Pasewark dan Strawser, 1996; Rosenblatt dan Ruvio, 1996; Suarta, 2000) menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh secara negatif terhadap komitmen organisasi, artinya semakin tinggi *insecure* yang dirasakan oleh seseorang maka membuat semakin kecil komitmen pada organisasinya. Namun temuan dalam pengujian **hipotesis empat** justru menunjukkan bahwa secara signifikan dan positif *job insecurity* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi ($\beta=0,133$; $t=1,723$; $p>0,05$). Hasil ini diduga dipengaruhi oleh adanya perbedaan persepsi mengenai *job insecurity* pada karyawan. Temuan dalam penelitian ini didukung oleh penemuan Suwandi dan Indriantoro (1999) dalam Suarta (2000) dan Kinnunen *et al.* (2000) yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara *job insecurity* dengan komitmen organisasi.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian **hipotesis lima** ditemukan bahwa komitmen organisasi secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap intensi *turnover* ($\beta=-0,380$; $t=-5,295$; $p<0,001$), artinya semakin besar komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat semakin rendah keinginan (intensi) *turnover*. Hasil ini konsisten dengan penemuan Ashford *et al.* (1989) dan Ameen *et al.* (1995), juga konsisten dengan kondisi yang terjadi di perusahaan dan secara umum, di Indonesia. Kecilnya intensi *turnover* karyawan di lingkungan perusahaan Indonesia disebabkan antara lain oleh penawaran tenaga kerja yang lebih besar dibandingkan dengan permintaannya. Hal ini dibuktikan dengan tingginya tingkat pengangguran di Indonesia.

Hasil pengujian **hipotesis tujuh** menunjukkan bahwa *job insecurity* secara signifikan dan negatif tidak berpengaruh terhadap intensi *turnover* ($\beta=-0,100$; $t=-1,297$; $p>0,05$). Penemuan ini gagal mendukung hipotesis 7 dan gagal mengkonfirmasi hasil penemuan Ashford *et al.* (1989); Ameen *et al.* (1995); Suarta (2000) yang menyatakan bahwa semakin besar *job insecurity* yang dirasakan, maka semakin besar keinginan seseorang untuk *turnover*. Namun berhasil mendukung penemuan Pasewark dan Strawser (1996) yang menyatakan bahwa *job insecurity* bukan merupakan prediktor langsung terhadap keinginan berpindah. Pembahasan analisis regresi hirarkikal yang digunakan untuk menguji hipotesis enam disajikan pada tabel 6.

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Hirarkikal (HRA)

Variabel	Intensi β	Turnover t	T	ΔR^2
Tahap 1				
Jenis Kelamin	0,238*	2,974	0,072	0,000
Usia	0,020	0,207		
Masa Kerja	-0,108	-1,152		
Tahap 2				
Jenis Kelamin	0,185	2,210	0,094	0,022
Usia	0,054	0,553		
Masa Kerja	-0,155	-0,615		
Kepuasan Kerja	-0,163†	-0,1960		
Tahap 3				
Jenis Kelamin	0,135	1,651	0,171	0,077
Usia	0,055	0,587		
Masa Kerja	-0,118	-1,273		
Kepuasan kerja	-0,013	-0,143		
K o m i t m e n Organisasi	-0,329***	-3,826		
Tingkat Signifikansi: †p<0,1 * p<0,05 ** p<0,01 ***p<0,001				

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian hipotesis enam berdasarkan analisis regresi hirarkikal yang terdiri atas 3 tahap menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan efek mediasi negatif pada hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi turnover dengan peningkatan varians sebesar 7%. Temuan ini sesuai dengan hasil yang diperoleh Price dan Mueller (1981); Shore dan Martin (1989) dalam Rivai (2001); Mueller dan Price (1990) dalam Lum *et al.* (1998). Secara lebih rinci hasil masing-masing tahap adalah: **tahap 1**, menunjukkan variabel kontrol usia dan masa kerja secara signifikan tidak berpengaruh terhadap intensi turnover sedangkan jenis kelamin secara signifikan berpengaruh terhadap intensi turnover. **Tahap 2**, pada saat ditambahkan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap intensi turnover ($\beta = -0,163$; $t = -1,960$; $p < 0,1$). Sedangkan semua variabel kontrol secara signifikan tidak berpengaruh terhadap intensi keluar. Hasil pengujian pada **tahap 3** dengan menambahkan variabel komitmen organisasi, menunjukkan bahwa seluruh variabel kontrol tidak berpengaruh terhadap intensi turnover. Kepuasan kerja secara signifikan dan negatif tidak berpengaruh terhadap intensi turnover ($\beta = -0,013$; $t = -0,143$; $p > 0,1$) sedangkan komitmen organisasi secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap intensi turnover ($\beta = -0,329$; $t = -3,826$; $p < 0,001$).

5. SIMPULAN

Komitmen organisasi memberikan efek mediasi negatif pada hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi turnover, artinya pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan seseorang untuk turnover tidak secara langsung terjadi, namun melalui komitmen organisasi. Hasil ini konsisten dengan penemuan Porter (1974) dalam Rivai (2001), dan akan lebih memperkuat pernyataan bahwa komitmen

organisasi merupakan variabel pemediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Beberapa temuan dalam penelitian ini yang tidak sesuai dengan hasil penemuan sebelumnya, diduga adanya pengaruh karakter responden (jender, usia dan masa kerja) dan sektor perusahaan yang diteliti, sehingga tidak secara mudah dilakukan generalisasi terhadap hasil penelitian ini.

Job insecurity adalah merupakan sebuah konstruk multidimensi, sehingga akan lebih baik jika pada penelitian selanjutnya lebih diperjelas. Hal ini untuk mengurangi perbedaan persepsi pada karyawan terhadap kondisi *secure* dan *insecure*.

Secara umum hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai pertimbangan dalam mengelola karyawan terkait dengan perubahan yang dilakukan, untuk mengantisipasi dampak negatif yang muncul sebaiknya dilakukan komunikasi serta sosialisasi sebelumnya. Hasil penelitian ini juga merekomendasikan kepada manajemen, bahwa untuk menurunkan intensi *turnover* dapat dilakukan dengan menaikkan kepuasan kerja mereka sehingga akan mampu menaikkan komitmen terhadap perusahaan.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain: *Pertama*, perbedaan sektor perusahaan yang menjadi obyek penelitian ini (jasa dan manufaktur), sehingga dimungkinkan akan mempengaruhi jawaban. Akan lebih baik apabila menggunakan sektor yang berbeda dilakukan pemisahan analisa data, sehingga hasilnya akan lebih bagus. *Ke dua*, adanya kesulitan mendapatkan responden penelitian dari perusahaan yang pernah atau sedang melakukan restrukturisasi, sehingga penelitian ini hanya menggunakan 3 perusahaan dengan 168 responden saja. Penelitian mendatang ada baiknya menggunakan responden yang lebih banyak. *Ke tiga*, penggunaan variabel *job insecurity* yang merupakan sebuah konstruk multidimensi, akan dapat memunculkan perbedaan persepsi masing-masing responden. *Ke empat*, data yang diperoleh bersifat *self report*, sehingga dimungkinkan terjadi *common method bias* (Podsakoff et al., 2003), selain itu seluruh item pertanyaan diisi oleh responden yang sama dalam sebuah paket daftar pertanyaan.

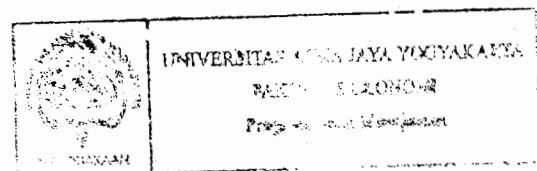
DAFTAR PUSTAKA

- Allen dan Meyer, J. P., (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Ameen, E. C., C. Jackson, W. R. Pasewark dan J. R. Strawser., (1995), "An Empirical Investigation of Antecedents and Consequences of Job Insecurity on The Turnover Intentions of Academic Accountants", *Issues in Accounting Education*, 10(1), pp. 65-82.
- Aranya, N. dan Ferris, K. R., (1984), "A Reexamination of Accountants Organizational Professional Conflict", *Accounting Review*, 59 (1), pp. 1-15.
- Ashford, S., Lee, C. dan Bobko, P., (1989), "Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory Based Measure and Substantive Test", *Academic of Management Journal*, 32, pp. 803-829.
- Band, D.C., dan Tustin, C. M., (1995), "Strategic Downsizing", *Management Decision*, 33 (8), pp. 36-41.
- Cooper, D. R. dan Schindler, P. S., (2000), *Business Research Methods*, 7th edition, McGraw Hill: Irwin.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnelly, Jr., J. H., (1995), *Organizations*, 8th Edition, Irwin.

- Greenglass, E. R., Burke, R. dan Fiksenbaum, L., (2002), "Impact of Restructuring, Job Insecurity and Job Satisfaction in Hospital Nurses", *Stress News*, January, 14(1), pp. 1-7.
- Greenhalgh, L. dan Rosenblatt, Z., (1984), "Job Insecurity: Towards Conceptual Clarity", *Academic of Management Review*, 9, pp. 438-448.
- Hacket, Schlager dan Walker, (1994), "The Role of Communication in Resolving Commons Dilemmas: Experimental Evidence With Heterogenous Appropriators", *Journal and Environmental Economics and Management*, 27, pp. 99-126.
- Hackman, J.R. dan Oldham, G. R., (1975), "Development of The Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., dan Black, W. C., (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th edition, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Ivancevich, J., M. dan Matteson, M.T., (2002), *Organizational Behavior and Management*, 6th Edition, International Edition, McGraw Hill: New York.
- Johnson, J. R., Bernhagen, M. J., Miller, V dan Allen, M., (1996), "The Role of Communication in Managing Reductions in Work Force", *Journal of Applied Communication Research*, 24, pp. 139-164.
- Judge, T.A. dan Locke, E.A., (1993), "Effect of Dysfunctional Thought Process on Subjective Well Being and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 475-490.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J. dan Happonen, M., (2000), "Organizational Antecedents and Outcomes of Job Insecurity: S Longitudinal Study in Three Organizations in Finland", *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 443-459.
- Kristanto, H., (2002), "Mempersiapkan Anggota Perusahaan Menghadapi Perubahan", *Kajian Bisnis*, No.27, September-Desember.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reidh, F. dan Sirola, W., (1998), "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational Commitment?", *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 305-320.
- Luthans, F., (1995), *Organizational behavior*, 7th Edition, NY" McGraw Hill, Inc.
- Meyer dan Allen, (1984), "Testing The Side Get Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. dan Smith, C. A., (1993), "Commitment to Organization and Occupation: Extention and Test of Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538-551.

- Mooney, M., (1984), "Let's Use Job Security as A Productivity Builder", *Personnel Administrator*, January, 38.
- Nabiu, M., Budiati, Hastuti, Munawar, Akhmadi, Wibowo, Soelaksono dan Kusumastuti Rahayu, (2000), "Krisis Ekonomi dan Tenaga Kerja ter-PHK Lulusan Universitas/Akademi: Adaptasi Terhadap Realitas Pasar Kerja Baru", *Laporan khusus Social Monitoring and Early Response Unit*, June, pp. 1-43.
- Noori, H., (1990), *Managing the Dynamics of New Technologies*, NY: Prentice Hall, Inc.
- Nunnally, J. C., (1978), *Psychometric theory*, 2nd Edition, NY: McGraw Hill Book Company.
- Pasewark, W.R, dan Strawser, J., (1996), "The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity in a Professional Accounting Environment", *Behavioral Research in Accounting*, 8, pp. 91-113.
- Podsakoff, P.M., McKenzie S.B., Lee J., dan Podsakoff N. P., (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 879-903.
- Rachmawati, E. N., (2003), "Restrukturisasi Perusahaan: Mengapa Diperlukan?", *Jurnal Kompetensi*, 1(3) September – Desember, pp. 222-235.
- Rivai, H.A.2001, Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar: Pengujian Empiris Model Turnover Lum *et al.*, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 3(1) April, pp. 335-352.
- Rosenblatt, Z., dan Ruvio, A., (1996), "A Test of Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers", *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp. 587-605.
- Ruky, S. M., (1999), Restrukturisasi dan Rekapitulasi perusahaan, *Usahawan*, No.12, Th XXVIII, Desember, pp. 30-39.
- Russ dan McNeilly., (1995), "Links Among Satisfaction, Commitment and Turnover Intentions: The Moderating Effect of Experience, Gender and Performance", *Journal of Business Research*, 34, pp. 57-65.
- Santosa, S. dan Tjiptono, F., (2001), *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, Jakarta: PT Elex Media Computindo, Gramedia.
- Sekaran, U., (2000), *Research Methods for Business: a Skill-Building Approach*, 3rd edition, John Willey and Sons, Inc.
- Shadicki, D.P., Folder, R dan Tesluk, P., (1999), "Personality as Moderator in The Relationship Between Fairness and Retaliation", *Academy of Management Journal*, pp. 100-108.

- Shore, L. M. dan H. J., Martin (1989), "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intention", *Human Relations*, 42: 625-638
- Suarta, I. W., (2000), "Antecedents dan Outcomes Job Insecurity", *Tesis MSi UGM*, Tidak dipublikasikan.
- Widiastuti, I., (2003), "Wanita Saat Ini, Antara Karier dan Keluarga", *Jurnal Kompetensi*, 1(2), Mei, pp. 83-92.
- Williams, L. J., and Hazer, J.T., (1986), "Antecedents and Consequences of Satisfaction & Commitment in Turnover models: a Re-analysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 219-231.



ANALISIS PERBANDINGAN FAKTOR-FAKTOR PENENTU *PERCEIVED RISK* PADA KONSUMEN ROKOK RINGAN DAN REGULAR

Indra Setiawan
Alumnus Universitas AtmaJaya Yogyakarta

P. Didit Krisnadewara
Universitas AtmaJaya Yogyakarta

Abstract

This research was aimed at confirming a model of perceived risk developed by Oglethorpe (1994) on cigarette product. The prime determinant variables in the model were severity of outcome and probability of outcome, with five additional variables including availability, catastrophic potential, reversibility, controllability, and dreadedness. Furthermore, perceived risk model of two groups of cigarette product consumers, light cigarette smokers and regular cigarette smokers, were put into comparison. Structural Equation Modelling was applied and assisted by AMOS 3.6 software. The results indicated that prime variable is still a determinant for perceived risk. Examination of proposed additional variables indicated that only availability, reversibility, and dreadedness influenced outcome of probability, while severity of outcome was only influenced by catastrophic potential. This developed model of perceived risk has high level of compatibility with the data sample. In addition, the whole variables also formed latent variable by using examination of validity (convergent and discriminant validity) and reliability (construct reliability and extracted variance). The result of this research is also in line with the previous researchs result that light cigarette smokers have lower perceived risk than regular cigarette smokers do.

Keywords: *structural equation modelling, perceived risk, regular cigarette smokers, light cigarette smokers.*

1. PENDAHULUAN

Perilaku konsumen melibatkan risiko oleh karena tindakan apapun dari seorang konsumen menghasilkan konsekuensi-konsekuensi yang tidak dapat diantisipasi dengan kepastian, konsep dari risiko yang dirasakan oleh konsumen (*consumer's perceived risk*) atau biasa disebut juga sebagai risiko yang dirasa (*perceived risk*), telah diterima sebagai sebagai suatu unsur yang utama dalam pengambilan keputusan konsumen (Bauer, 1960 dalam Oglethorpe dan Monroe, 1994). Inti sari dari konsep tersebut adalah bahwa konsumen merasa berbagai jenis risiko dan persepsi-persepsi mereka mempengaruhi pengambilan keputusan dan perilaku mereka, pada umumnya dalam wujud beberapa macam strategi pengurangan risiko.

Perceived risk merupakan satu dari dua bidang dalam perilaku keputusan konsumen yang berhubungan dengan bagaimana konsumen memahami dan membuat keputusan tentang produk yang

berisiko (Oglethorpe dan Monroe, 1994). Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat bahwa penelitian mengenai risiko akan sesuai apabila diterapkan pada produk dengan tingkat keterlibatan konsumen yang tinggi (Dowling dan Staling, 1994). Salah satu produk dengan tingkat keterlibatan konsumen yang tinggi yaitu rokok.

Menurut pandangan umum masyarakat, rokok merupakan salah satu contoh produk yang dianggap berbahaya / berisiko bagi kesehatan dan keselamatan. Hal ini didukung pula dengan adanya fakta, bahwa konsumsi tembakau dunia ternyata dapat membunuh satu orang setiap detiknya. Saat ini di dunia terdapat 4,9 juta kematian setiap tahunnya dimana 70 persen di antaranya terjadi di negara berkembang. Data Depkes dan Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) dalam kampanye Hari Tanpa Tembakau Dunia, yang jatuh pada 31 Mei menyebutkan penggunaan tembakau menyebabkan penyakit dan kematian menyebabkan sebanyak 22,6% dari 3320 kematian di Indonesia. Tembakau juga menyebabkan 9,8% kematian karena penyakit paru kronik dan emfisema dan 5% kasus stroke di Indonesia. Asap rokok mengandung 4.000 bahan kimia dan 43 di antaranya penyebab kanker. Lebih dari 70.000 artikel telah membuktikan secara tuntas bahwa konsumsi tembakau dan paparan terhadap asap tembakau berbahaya bagi kesehatan. Bukti cukup kuat tersebut menyatakan bahwa tembakau sebagai penyebab kanker mulut, tenggorokan, lambung, pankreas, hati, ginjal, ureter, kandung kemih, mulut rahim, dan sumsum tulang. Wanita yang merokok mungkin mengalami penurunan atau penundaan kemampuan hamil, sedangkan pada pria akan meningkatkan risiko impotensi sebesar 50% (www.depkes.go.id, 2004).

Salah satu jenis rokok yang beredar di Indonesia adalah sigaret mesin (SM). Pasar rokok sigaret mesin (SM) di Indonesia terbagi menjadi dua yaitu reguler dan ringan (*mild slim*). Perkembangan rokok ringan sangat pesat, ditandai dengan berkembangnya banyak merek yang dikeluarkan oleh produsen rokok, bahkan salah satu produsen sampai mengeluarkan 3 merek untuk melayani pasar tersebut. Tentu saja perkembangan rokok ringan tidak terlepas dari tumbuhnya pasar di kategori tersebut. Hal ini tidak lepas dari persepsi konsumen bahwa rokok ringan merupakan rokok sehat, sehingga dapat merokok dengan jumlah yang sama dengan perokok reguler bahkan lebih.

Penelitian tentang persepsi terhadap rokok ringan (Kozlowski *et al.*, 1998) menemukan bahwa 20 – 40% perokok rokok ringan percaya bahwa rokok dengan label rendah tar, rendah nikotin, atau *light* tersebut dapat menurunkan risiko dari masalah kesehatan. Lebih jauh Etter *et al.* (2003) menyimpulkan hal yang sesuai dengan penelitian (Kozlowski *et al.*, 1998) bahwa rokok ringan mempunyai risiko yang lebih rendah dalam perkembangan penyakit kanker paru-paru dibandingkan rokok reguler. Dengan demikian menyebabkan perokok rokok reguler mengambil pilihan untuk beralih ke rokok ringan daripada harus berhenti merokok.

Penelitian ini mencoba untuk membandingkan antara konsumen (perokok) rokok ringan dan konsumen (perokok) rokok reguler jika dilihat dari bagaimana pengaruh faktor-faktor determinan terhadap risiko yang dirasakan konsumen pada produk tersebut. Variabel determinan yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan variabel yang digunakan dalam penelitian Oglethorpe dan Monroe (1994) dan Etter *et al.* (2003).

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

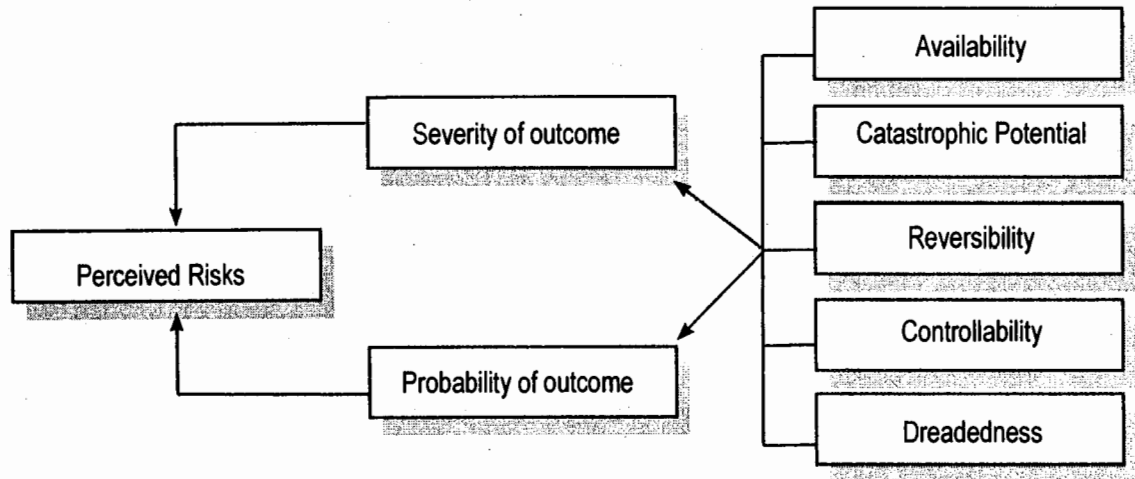
Dalam penelitian tentang hubungan antara merokok dan kesehatan yang dirasa di Hong Kong. 6117 penduduk berbangsa Cina yang sehat (3053 laki-laki, 3064 perempuan), umur 25-74 tahun, dipilih secara acak dengan wawancara melalui telepon di Hong Kong dari tahun 1994 sampai 1996. Kesimpulan yang didapat adalah, mantan perokok terlihat mempunyai kesehatan yang dirasa buruk tetapi berhenti untuk jangka panjang akan mendapatkan manfaatnya. Secara keseluruhan perokok saat ini mempunyai kesehatan yang dirasa buruk dibandingkan perokok baru, tetapi risiko yang berlebihan terlihat pada laki-laki berumur tua. Kesehatan yang dirasa dari perokok mungkin mempunyai implikasi

sebagai pendekatan yang dapat digunakan untuk berhenti merokok (Ho *et al.*, 2002). Sedangkan dalam banyak penelitian dengan populasi masyarakat kulit putih menunjukkan bahwa perokok saat ini mempunyai kesehatan yang dirasa buruk dibandingkan dengan perokok baru (Ross dan Bird, 1994; Malmstrom *et al.*, 1999; Manderbacka *et al.*, 1999) atau bukan perokok (termasuk mantan dan tidak pernah merokok) (Bobak *et al.*, 1998; Kawachi *et al.*, 1999; Halpern-Felsher *et al.*, 2003). Risiko yang dirasa di Spanyol juga tinggi untuk konsumen muda, tetapi rendah untuk konsumen yang terdidik (Antonanzas. *et al.*, 2000). Penelitian di Prancis memberikan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang linier antara jumlah rokok yang digunakan dengan kesadaran terhadap penyakit kanker paru-paru. Dokter dan tenaga pendidik kesehatan harus menyadari bahwa banyak orang, terutama orang dewasa di Prancis, tidak mempersepsikan kondisi ini secara negatif (Sastre, *et al.*, 1999). Penelitian tentang risiko yang dirasa diadakan di Delaware Valley, Pennsylvania, New Jersey, dan Philadelphia Amerika Serikat, dengan target populasi komunitas Asian Amerika, yaitu Cina, Korea, Vietnam, dan Kamboja, memberikan kesimpulan bahwa tingkat kesadaran tinggi terhadap risiko yang dirasa pada konsumen perempuan dan konsumen terdidik, konsumen bukan perokok dan mantan perokok, dan komunitas Cina dan Korea (Ma, *et al.*, 2002).

Penelitian yang mengkaitkan antara kekebalan tubuh dengan pemakaian rokok pada 442 siswa sekolah menengah lanjutan menyarankan bahwa persepsi tentang kekebalan tubuh dapat menjadi prediksi untuk berhenti menggunakan tembakau dan mungkin mencerminkan kekebalan relatif yaitu penggunaan rokok ringan (Milam. *et al.*, 2000).

Banyak perokok rokok ringan atau ultra ringan, memilih mengkonsumsi rokok tersebut untuk menurunkan risiko dari merokok atau langkah awal untuk berhenti. Mereka tidak sadar bahwa rokok ringan atau ultra ringan mempunyai jumlah tar dan nikotin yang sama dengan rokok reguler. Perokok rokok ringan yang menjadi sampel dalam penelitian ini lebih memilih untuk berhenti jika mereka tahu informasi ini. Keyakinan yang salah tentang merek rokok ringan menurunkan intensitas untuk berhenti merokok (Kozlowski *et al.*, 1998). Etter *et al.* (2003) menyimpulkan dalam penelitiannya berkaitan dengan persepsi rokok ringan dan reguler, bahwa perokok masih memilih rokok ringan karena mereka percaya rokok ringan lebih sehat atau tidak membuat ketergantungan.

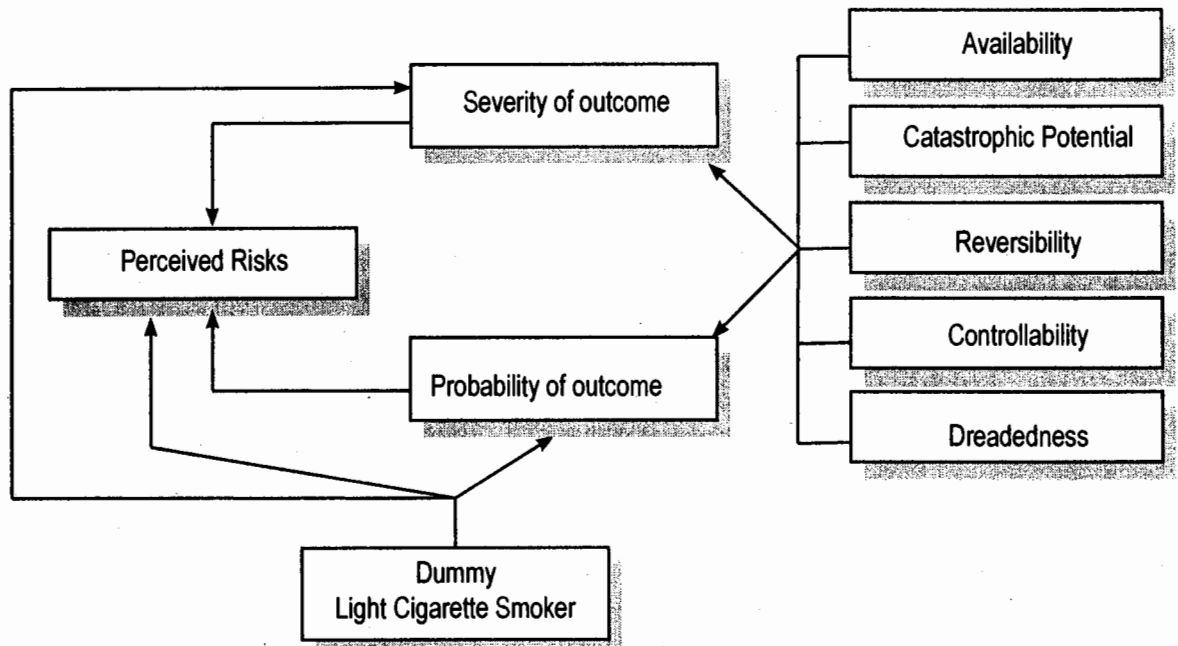
Perceived risk merupakan satu dari dua bidang dalam perilaku keputusan konsumen yang berhubungan dengan bagaimana konsumen memahami dan membuat keputusan tentang produk yang berisiko (Oglethorpe dan Monroe, 1994). Munculnya model *perceived risk* atau risiko yang dirasa diawali oleh pendapat Bauer (1960 dalam Bettman, 1973) yang menyatakan bahwa *perceived risk* mempunyai dua struktur dimensional, yaitu ketidakpastian (*uncertainty*) dan konsekuensi yang tidak menguntungkan (*adverse consequences*). Pendapat ini kemudian dikembangkan oleh peneliti-peneliti mengenai risiko yang dirasa lainnya. Antara lain, Dowling (1986) dalam Oglethorpe dan Monroe (1994) mengasumsikan bahwa probabilitas hasil (*probability of outcome*) dan keburukan hasil (*severity of outcome*) merupakan fungsi dari risiko yang dirasa. Penelitian lain, menunjukkan bahwa untuk menjelaskan risiko yang dirasa, tidak cukup hanya dengan model sederhana (kemungkinan hasil dan keburukan hasil), tetapi variabel-variabel lain ternyata berpengaruh terhadap risiko yang dirasa (Oglethorpe dan Monroe, 1994) *Controllability*, *availability*, *catastrophic potential*, *dreadedness* dan *reversibility* merupakan variabel-variabel tambahan yang berpengaruh terhadap risiko yang dirasa. Kemudian oleh Oglethorpe dan Monroe (1994) dikembangkan sebuah model risiko yang dirasa (Gambar 1). Dalam model tersebut ditunjukkan bahwa terdapat tujuh determinan yang mempengaruhi risiko yang dirasakan oleh konsumen, meliputi: 1. kemungkinan hasil (*probability of outcome*); 2. keburukan hasil (*severity of outcome*), 3. ketersediaan (*availability*), 4. pengendalian (*controllability*), 5. ketakutan (*dreadedness*). 6. keterbalikan (*reversibility*), dan 7. potensi malapetaka (*catastrophic potential*).



Gambar 1
Model Perceived Risk

Sumber: Oglethorpe dan Monroe (1994)

Model risiko yang dirasa seperti yang dikemukakan oleh Oglethorpe dan Monroe (1994) menggambarkan bahwa tujuh variabel bertindak sebagai determinan risiko yang dirasa sedangkan penelitian ini mencoba mengembangkan model penelitian dengan menambahkan *variable dummy* yang bersumber dari penelitian Etter *et al.* (2003). Dimana *variable dummy* tersebut membedakan risiko yang dirasa antara perokok rokok ringan dengan perokok rokok regular.



Gambar 2
Pengembangan Model Perceived Risk

Berdasarkan pengembangan model tersebut maka dirumuskan hipotesis-hipotesis berikut ini:

- Hipotesis 1 : Ketersediaan (*availability*) berpengaruh positif terhadap kemungkinan hasil (*probability of outcome*).
- Hipotesis 2 : Ketersediaan (*availability*) berpengaruh positif terhadap keburukan hasil (*severity of outcome*).
- Hipotesis 3 : Potensi malapetaka (*catastrophic potential*) berpengaruh positif terhadap kemungkinan hasil (*probability of outcome*).
- Hipotesis 4 : Potensi malapetaka (*catastrophic potential*) berpengaruh positif terhadap keburukan hasil (*severity of outcome*).
- Hipotesis 5 : Keterbalikan (*reversibility*) berpengaruh negatif terhadap kemungkinan hasil (*probability of outcome*).
- Hipotesis 6 : Keterbalikan (*reversibility*) berpengaruh negatif terhadap keburukan hasil (*severity of outcome*).
- Hipotesis 7 : Pengendalian (*controllability*) berpengaruh negatif terhadap kemungkinan hasil (*probability of outcome*).
- Hipotesis 8 : Pengendalian (*controllability*) berpengaruh negatif terhadap keburukan hasil (*severity of outcome*).
- Hipotesis 9 : Ketakutan (*dreadedness*) berpengaruh positif terhadap kemungkinan hasil (*probability of outcome*).
- Hipotesis 10 : Ketakutan (*dreadedness*) berpengaruh positif terhadap keburukan hasil (*severity of outcome*).
- Hipotesis 11 : Keburukan hasil (*severity of outcome*) berpengaruh positif terhadap risiko yang dirasa (*perceived risk*).
- Hipotesis 12 : Kemungkinan hasil (*probability of outcome*) berpengaruh positif terhadap risiko yang dirasa (*perceived risk*).
- Hipotesis 13 : Perokok rokok ringan berpengaruh negatif terhadap keburukan hasil (*severity of outcome*).
- Hipotesis 14 : Perokok rokok ringan berpengaruh negatif terhadap kemungkinan hasil (*probability of outcome*).
- Hipotesis 15 : Perokok rokok ringan berpengaruh negatif terhadap risiko yang dirasa (*perceived risk*).

3. METODA PENELITIAN

Pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probabilistic sampling*, yaitu setiap elemen dari populasi tidak memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Sekaran, 2000). Teknik penentuan sampel *non-probabilitas* yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu memilih sampel dengan kriteria tertentu; (Cooper dan Schindler, 2003). Kriteria yang digunakan adalah mahasiswa Universitas Atmajaya Yogyakarta yang mempunyai kebiasaan merokok dengan rokok ringan ataupun regular.

Karena teknik analisis data yang digunakan adalah *structural equation modeling*, maka jumlah minimal sampel yang diambil sebesar 10 x jumlah variabel yaitu sekurangnya 90 sampel (Solimun, 2002).

3.1. Definisi Operasional

Penelitian ini mengadopsi instrumen pengukuran yang telah dikembangkan oleh peneliti sebelumnya. Namun demikian dalam penelitian ini dilakukan pengujian kembali validitas dan reliabilitas dari instrumen pengukuran tersebut. Instrumen pengukuran terdiri dari delapan konstruk yang dioperasionalkan, yaitu *probability of outcome*, *severity of outcome*, *controllability*, *availability*, *catastrophic potential*, *dreadedness*,

reversibility dan *perceived risk*. Untuk perbandingan maka diberikan *variabel dummy* sebagai variabel kontrol. Uraian definisi operasional dan teknik pengukuran untuk masing-masing instrumen adalah sebagai berikut

Availability diukur melalui tiga item pertanyaan dengan dua skala kategori dan satu skala likert. Pertanyaan variabel ini diadopsi dan dikembangkan dari penelitian Oglethorpe dan Monroe (1994), dengan contoh "*How easy is it for you to imagine the negative consequence associated with the use of this product?*"

Catastrophic Potential diukur melalui tiga item pertanyaan dengan dua skala kategori dan satu skala likert. Pertanyaan untuk variabel ini diadopsi dan dikembangkan dari penelitian Oglethorpe dan Monroe (1994), dengan contoh "*When an individual uses this product, the negative consequence affects a number of people, not only the individual who uses it*".

Reversibility diukur melalui tiga item pertanyaan dengan satu skala likert dan dua skala 100 point. Pertanyaan untuk variabel ini diadopsi dan dikembangkan dari penelitian Oglethorpe dan Monroe (1994), yaitu "*To What extent is the negative consequence associated with the use of this product permanent?*"

Controllability diukur melalui tiga item kuesioner dengan skala 100 point. Pertanyaan dalam kuesioner diadopsi dan dikembangkan dalam penelitian Oglethorpe dan Monroe (1994), yaitu "*Given that people use this product, to what extent can they control, or influence, the likelihood of suffering the associated negative consequence.*"

Dreadedness diukur melalui tiga item pertanyaan dengan dua skala kategori dan satu skala likert. Pertanyaan untuk variabel ini diadopsi dan dikembangkan dari penelitian Oglethorpe dan Monroe (1994), yaitu "*Is this negative consequence one that you react to emotionally that is, with dread or fear?*"

Severity of outcome diukur melalui tiga item kuesioner dengan dua skala kategori dan satu skala likert. Pertanyaan dalam kuesioner diadopsi dan dikembangkan dalam penelitian Oglethorpe dan Monroe (1994), yaitu "*How severe is the negative consequence associated with using this product?*"

Probability of outcome diukur dengan satu skala likert dan dua skala 10 point. Pertanyaan diadopsi dan dikembangkan dari penelitian Oglethorpe dan Monroe (1994), sebagai contoh "*The chances are great that the use of this product will result in the associated negative consequence*"

Perceived risk diukur melalui tiga item pertanyaan dengan satu skala kategori, satu skala likert, dan satu skala 10 point. Pertanyaan untuk variabel ini diadopsi dan dikembangkan dari penelitian Oglethorpe dan Monroe (1994), yaitu "*To what extent is a person who uses this product taking a risk?*"

Dummy Variable tentang karakteristik perokok dalam penelitian ini terbagi atas dua kategori yaitu perokok rokok ringan (*Light Cigarette Smoker*) dan perokok rokok regular (*Regular Cigarette Smoker*). Kategori 1 untuk perokok rokok ringan dan kategori 0 untuk perokok rokok regular. Data diambil dari pertanyaan terbuka "Secara umum, merek rokok yang Anda konsumsi adalah?"

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis Outlier dan Normalitas Data

Analisis untuk menemukan *outlier* ini menggunakan *Mahalanobis distance*. Hasil analisis *Mahalanobis distance* didapatkan bahwa konsumen 94; 33; 69; dan 67, mempunyai jarak sebesar 78,023; 60,753; 56,411; dan 56,246 dari titik tengah dengan p_1 dan p_2 yang sangat rendah, sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa keempat konsumen tersebut memberikan jawaban yang sangat ekstrim pada beberapa pertanyaan, sehingga dapat dikatakan sebagai *outlier* yang selanjutnya perlu untuk dihilangkan (Byrne, 2001). Dari analisis ini didapatkan jumlah missing data sebanyak 6 konsumen dan 4 konsumen termasuk *outlier*, sehingga jumlah keseluruhan data yang dapat diolah sebanyak 102 responden.

Analisis distribusi normalitas data dilakukan dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis*. Nilai *skewness* menunjukkan kecondongan dari distribusi data, sedangkan *kurtosis* menunjukkan kesimetrisan distribusi data. Asumsi distribusi normalitas data menggunakan probabilitas 5 persen satu sisi didapatkan batas critical ratio (C.R.) sebesar 1,645.

Mardia's coefficient of multivariate kurtosis digunakan untuk melihat normalitas pada keseluruhan variabel observasi. Hasil analisis mendapatkan nilai *Mardia's coefficient of multivariate kurtosis* sebesar 9,547 dengan C.R. sebesar 1,312. Dengan demikian secara keseluruhan variabel observasi dapat dikatakan normal.

5.2. Pengujian Overall Model Fit

Sebelum melakukan analisis model struktural dan model measurement, perlu dilihat apakah model secara keseluruhan merepresentasikan keseluruhan hubungan sebab akibat. Terdapat tiga tipe *goodness-of-fit* yang biasa digunakan yaitu *Absolut Fit Measures*, *Incremental Fit Measures*, dan *Parsimony Fit Measure*. *Absolut Fit Measure* diwakili oleh χ^2 dan *significant level*, *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). *Incremental Fit Measures* menggunakan pengukuran *Tucker-Lewis Index* (TLI). Terakhir, *Parsimonious Fit Measures* menggunakan pengukuran *Comparative Fit Index* (CFI).

χ^2 (*Chi-Square*) merupakan indikator untuk pengukuran *overal fit*. χ^2 bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Model dipandang sesuai dengan datanya jika mempunyai nilai yang relatif kecil dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 (Hair *et al.*, 1998). RMSEA merupakan pengukuran *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasinya. Nilai RMSEA yang lebih kecil dari 0,05 merupakan indeks yang diterima dengan baik menunjukkan sebuah *close fit* dari model berdasarkan *degree of freedom*. TLI dan CFI merupakan sebuah alternatif yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan baik adalah lebih besar dari 0,95 (Hair *et al.*, 1998).

Dari hasil analisis didapatkan nilai *Chi-square* sebesar 284,964 dengan *degree of freedom* sebesar 251 memberikan tingkat signifikansi sebesar 0,069 lebih besar dari tingkat signifikansi yang direkom (Hair *et al.*, 1998). Dengan demikian matrik input yang sebenarnya dengan matrik input yang diprediksi tidak berbeda secara statistik. Tingkat RMSEA hasil penelitian sebesar 0,037 dengan nilai yang direkomendasikan kurang dari 0,05. Nilai TLI dan CFI masing masing adalah sebesar 0,979 dan 0,982 dengan tingkat yang direkomendasikan lebih besar dari 0,95. Tabel berikut menunjukkan hasil yang didapatkan dan nilai yang direkomendasikan.

Tabel 1
Perhitungan Pengukuran *Goodness of Fit Model*

Indikator Goodness of Fit	Tingkat Kesesuaian yang direkomendasikan	Hasil Pengukuran Model Penelitian	Evaluasi Hasil
χ^2 (Chi-Square)	Diharapkan kecil	284,964	Relatif Baik
P	$\geq 0,050$	0,069	Baik
RMSEA	$\leq 0,050$	0,037	Baik
TLI	$\geq 0,950$	0,979	Baik
CFI	$\geq 0,950$	0,982	Baik

5.3. Pengujian Measurement Model

Sebelum dilakukan analisis SEM maka dilakukan pengujian *measurement model* yaitu pengujian validitas dan reliabilitas dari setiap item pertanyaan dalam membentuk setiap konstruk. Analisis validitas konstruk, yaitu validitas diskriminan dan validitas konvergen, dilakukan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis*, sedangkan reliabilitas dengan menggunakan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted*.

RMSEA sebesar 0,541; 1,000; dan 0,000. Hasil ini sesuai dengan rekomendasi yang disarankan yaitu Probabilitas χ^2 lebih besar dari 0,05. Nilai CFI yang direkomendasikan baik adalah lebih besar dari 0,95. Sedangkan nilai RMSEA yang disarankan adalah kurang dari 0,05 (Hair *et al.*, 1998). Lebih jauh, seperti terlihat dalam Tabel 5, nilai *standardized loading* dari keseluruhan variabel observasi sangat tinggi dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel observasi memenuhi validitas diskriminan, yaitu variabel observasi mewakili konstraknya masing-masing. Analisis validitas konvergen menunjukkan kelima konstruk mempunyai korelasi rendah diantara konstruk tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan tidak terdapatnya nilai korelasi yang sama dengan satu. Dengan demikian hasil ini memenuhi validitas konstruk, yaitu variabel observasi telah dapat mewakili konstraknya masing-masing dan kelima konstruk tidak saling berhubungan.

Tabel 2
Perhitungan Pengukuran *Goodness of Fit CFA*

Indikator Goodness of Fit	Tingkat Kesesuaian yang direkomendasikan	Hasil Pengukuran Model Penelitian	Evaluasi Hasil
P	$\geq 0,050$	0,541	Baik
RMSEA	$\leq 0,050$	0,000	Baik
CFI	$\geq 0,950$	1,000	Baik

Analisis Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted*. Tabel 7 menunjukkan hasil perhitungan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted* untuk masing-masing konstruk. Dari hasil ini tidak terdapat nilai *Construct Reliability* yang lebih kecil dari 0,7 dan *Variance Extracted* yang lebih kecil dari 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keseluruhan item pertanyaan mempunyai reliabilitas yang tinggi untuk membentuk konstraknya.

Tabel 3
Pengujian Reliabilitas

	<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
K1	0,806	0,581
K2	0,829	0,617
K3	0,885	0,721
K4	0,928	0,812
K5	0,755	0,507
K6	0,832	0,623
K7	0,919	0,790
K8	0,906	0,763

5.4. Pengujian Model Struktural

Setelah analisis terhadap overall model dan measurement model didapatkan hasil yang baik, maka langkah selanjutnya dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis struktural model. Indikator yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah dengan membandingkan nilai Critical Ratio (C.R.) hitung dengan nilai C.R. tabel. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah sebesar 5 persen satu sisi dengan nilai C.R. tabel sebesar 1,645 (Hair *et al.*, 1989). Tabel 4 memberikan evaluasi terhadap tingkat signifikansi dari setiap hipotesis penelitian.

Tabel 4
Evaluasi Critical Ratio Hipotesis Penelitian

HA	HUBUNGAN ANTAR VARIABEL	ESTIMASI	CRITICAL RATIO	STANDARDIZED	EVALUASI
H1	<i>availability</i> berpengaruh positif terhadap <i>probability of outcome</i>	0.884	2.552	0.657	Signifikan (+)
H2	<i>availability</i> berpengaruh positif terhadap <i>severity of outcome</i>	0.240	1.163	0.225	Tidak Signifikan
H3	<i>catastrophic potential</i> berpengaruh positif terhadap <i>probability of outcome</i>	-0.424	-1.282	-0.341	Tidak Signifikan
H4	<i>catastrophic potential</i> berpengaruh positif terhadap <i>severity of outcome</i>	0.617	3.139	0.626	Signifikan (+)
H5	<i>reversibility</i> berpengaruh negatif terhadap <i>probability of outcome</i>	-0.274	-1.976	-0.346	Signifikan (-)
H6	<i>reversibility</i> berpengaruh negatif terhadap <i>severity of outcome</i>	-0.073	-0.827	-0.116	Tidak Signifikan
H7	<i>controllability</i> berpengaruh negatif terhadap <i>probability of outcome</i>	0.037	0.315	0.053	Tidak Signifikan
H8	<i>controllability</i> berpengaruh negatif terhadap <i>severity of outcome</i>	-0.025	-0.341	-0.046	Tidak Signifikan
H9	<i>dreadedness</i> berpengaruh positif terhadap <i>probability of outcome</i>	0.785	1.843	0.586	Signifikan (+)
H10	<i>dreadedness</i> berpengaruh positif terhadap <i>severity of outcome</i>	0.226	0.929	0.213	Tidak Signifikan
H11	<i>severity of outcome</i> berpengaruh positif terhadap <i>perceived risk</i>	0.564	4.673	0.425	Signifikan (+)
H12	<i>probability of outcome</i> berpengaruh positif terhadap <i>perceived risk</i>	0.616	6.239	0.585	Signifikan (+)
H13	Perokok rokok ringan berpengaruh negative terhadap <i>severity of outcome</i>	-0.177	-1.919	-0.109	Signifikan (-)
H14	Perokok rokok ringan berpengaruh negative terhadap <i>probability of outcome</i>	-0.451	-3.625	-0.220	Signifikan (-)
H15	Perokok rokok ringan berpengaruh negative terhadap <i>perceived risk</i>	-0.227	-2.198	-0.105	Signifikan (-)

Sumber: Hasil Model *Perceived Risk*, tidak dilampirkan

Hipotesis 1 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif variabel *availability* terhadap *probability of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (signifikan positif). Dengan demikian variabel *availability* mempunyai pengaruh positif terhadap *probability of outcome*. Hal ini sesuai dengan penelitian Oglethorpe. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kenaikan tingkat ketersediaan ingatan akan konsekuensi negatif akibat merokok dalam diri konsumen akan menimbulkan pengaruh berupa kenaikan tingkat kemungkinan terjadinya hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen.

Hipotesis 2 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif variabel *availability* terhadap *severity of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih kecil dari pada t_{tabel} (tidak signifikan). Dengan demikian variabel *availability* tidak mempunyai pengaruh terhadap *severity of outcome*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa tingkat ketersediaan ingatan akan konsekuensi negatif akibat merokok dalam diri konsumen tidak mempengaruhi tingkat keburukan hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen.

Hipotesis 3 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif variabel *catastrophic potential* terhadap *probability of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih kecil dari pada t_{tabel} (tidak signifikan). Dengan demikian variabel *catastrophic potential* tidak

mempunyai pengaruh terhadap *severity of outcome*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa tingkat potensi malapetaka akibat merokok yang dipersepsikan oleh konsumen tidak mempengaruhi tingkat kemungkinan terjadinya hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen.

Hipotesis 4 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif variabel *catastrophic potential* terhadap *severity of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (signifikan positif). Dengan demikian variabel *catastrophic potential* mempunyai pengaruh terhadap *severity of outcome*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kenaikan tingkat potensi malapetaka akibat merokok yang dipersepsikan konsumen menimbulkan pengaruh berupa kenaikan tingkat keburukan hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen.

Hipotesis 5 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh negatif variabel *reversibility* terhadap *probability of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (signifikan negatif). Dengan demikian variabel *reversibility* mempunyai pengaruh negatif terhadap *probability of outcome*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kenaikan tingkat keterbalikan yang dipersepsikan oleh konsumen akan menimbulkan pengaruh berupa penurunan tingkat kemungkinan terjadinya hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen.

Hipotesis 6 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh negatif variabel *reversibility* terhadap *severity of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih kecil dari pada t_{tabel} (tidak signifikan). Dengan demikian variabel *reversibility* tidak mempunyai pengaruh terhadap *severity of outcome*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa tingkat keterbalikan yang dipersepsikan oleh konsumen tidak mempengaruhi tingkat keburukan hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen.

Hipotesis 7 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh negatif variabel *controllability* terhadap *probability of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih kecil dari pada t_{tabel} (tidak signifikan). Dengan demikian variabel *controllability* tidak mempunyai pengaruh terhadap *probability of outcome*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan pengendalian terhadap konsekuensi negatif akibat merokok pada diri konsumen tidak mempengaruhi tingkat kemungkinan terjadinya hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen.

Hipotesis 8 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif variabel *controllability* terhadap *severity of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih kecil dari pada t_{tabel} (tidak signifikan). Dengan demikian variabel *controllability* tidak mempunyai pengaruh terhadap *severity of outcome*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan pengendalian terhadap konsekuensi negatif akibat merokok pada diri konsumen tidak mempengaruhi tingkat keburukan hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen.

Hipotesis 9 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif variabel *dreadedness* terhadap *probability of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (signifikan positif). Dengan demikian variabel *dreadedness* mempunyai pengaruh positif terhadap *probability of outcome*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kenaikan tingkat ketakutan konsumen akan bahaya konsekuensi negatif akan menimbulkan pengaruh berupa kenaikan tingkat kemungkinan terjadinya hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen.

Hipotesis 10 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif variabel *dreadedness* terhadap *severity of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih kecil dari pada t_{tabel} (tidak signifikan). Dengan demikian variabel *dreadedness* tidak mempunyai pengaruh terhadap *severity of outcome*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa tingkat ketakutan konsumen terhadap konsekuensi negatif tidak mempengaruhi tingkat keburukan hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen.

Hipotesis 11 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif variabel *severity of outcome* terhadap *perceived risk*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari

pada t_{tabel} (signifikan positif). Dengan demikian variabel *severity of outcome* mempunyai pengaruh positif terhadap *perceived risk*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kenaikan tingkat keburukan hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen akan menimbulkan pengaruh berupa kenaikan tingkat risiko kesehatan dan keselamatan yang dirasakan konsumen.

Hipotesis 12 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif variabel *probability of outcome* terhadap *perceived risk*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (signifikan positif). Dengan demikian variabel *probability of outcome* mempunyai pengaruh positif terhadap *perceived risk*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kenaikan tingkat kemungkinan terjadinya hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen akan menimbulkan pengaruh berupa kenaikan tingkat risiko kesehatan dan keselamatan yang dirasakan konsumen.

Hipotesis 13 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah perokok rokok ringan mempunyai pengaruh yang berbeda dengan perokok rokok regular terhadap *severity of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (signifikan negatif). Dengan demikian terdapat perbedaan pengaruh antara *light cigarette smoker* dengan *regular cigarette smoker* terhadap *severity of outcome*. Hasil analisis lebih lanjut menyimpulkan bahwa perokok rokok ringan mempunyai persepsi tingkat keburukan hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen yang lebih rendah dibandingkan perokok rokok regular.

Hipotesis 14 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah perokok rokok ringan mempunyai pengaruh yang berbeda dengan perokok rokok regular terhadap *probability of outcome*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (signifikan negatif). Dengan demikian terdapat perbedaan pengaruh antara *light cigarette smoker* dengan *regular cigarette smoker* terhadap *probability of outcome*. Hasil analisis lebih lanjut menyimpulkan bahwa perokok rokok ringan mempunyai persepsi tingkat kemungkinan terjadinya hasil negatif akibat merokok pada diri konsumen yang lebih rendah dibandingkan perokok rokok regular.

Hipotesis 15 merupakan pengujian untuk mengetahui apakah perokok rokok ringan mempunyai pengaruh yang berbeda dengan perokok rokok regular terhadap *perceived risk*. Hasil analisis menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (signifikan negatif). Dengan demikian terdapat perbedaan pengaruh antara *light cigarette smoker* dengan *regular cigarette smoker* terhadap *perceived risk*. Hasil analisis lebih lanjut menyimpulkan bahwa perokok rokok ringan mempunyai persepsi tingkat risiko yang dirasa akibat merokok pada diri konsumen yang lebih rendah dibandingkan perokok rokok regular.

6. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian ini sesuai dengan data observasi. Hal ini ditunjukkan dengan beberapa pengukuran dalam pengujian *Overall Model Fit* yang memenuhi persyaratan yang direkomendasikan, yaitu oleh χ^2 , *significant level*, RMSEA, TLI, dan CFI masing-masing 284,964; 0,069; 0,037; 0,979; dan 0,982. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian ini sesuai dengan populasinya. Pengujian *measurement model* juga menunjukkan hasil yang baik. Validitas konstruk variabel eksogen diuji dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*. Reliabilitas diuji dengan menggunakan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted*. Pengujian CFA menunjukkan nilai Probabilitas χ^2 (Chi-Square), CFI, dan RMSEA masing-masing sebesar 0,541; 1,000; dan 0,000. Lebih jauh nilai *standardized loading* menunjukkan hasil yang tinggi dan signifikan.

Pengujian terhadap model penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ketersediaan ingatan dalam diri konsumen akan mempengaruhi tingkat kemungkinan terjadinya konsekuensi negatif akibat merokok. Namun ketersediaan ingatan dalam diri konsumen tidak mempengaruhi tingkat keburukan konsekuensi negatif akibat merokok. Temuan lain didapatkan bahwa semakin banyak orang yang terkena pengaruh negatif dari merokok tidak mempengaruhi tingkat kemungkinan terjadinya konsekuensi negatif tersebut.

pada konsumen tetapi akan meningkatkan keburukan konsekuensi negatif konsumen.

Semakin tinggi keyakinan konsumen untuk membalikkan konsekuensi negatif yang terjadi akan semakin rendah pengaruh kemungkinan terjadinya konsekuensi negatif pada diri konsumen, namun tidak mengubah tingkat keburukan konsekuensi negatif tersebut pada konsumen. Sedangkan tingkat ketakutan konsumen akan bahaya konsekuensi negatif yang meningkat akan menaikkan tingkat pengaruh kemungkinan terjadinya konsekuensi negatif pada diri konsumen.

Hipotesis 10 Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa tingkat ketakutan konsumen terhadap konsekuensi negatif tidak mempengaruhi tingkat keburukan konsekuensi negatif tersebut pada konsumen.

Semakin besar tingkat keburukan konsekuensi negatif pada konsumen akan memperbesar tingkat pengaruh risiko kesehatan dan keselamatan yang dirasakan konsumen. Konsumen yang merokok dengan rokok ringan mempunyai persepsi tingkat keburukan konsekuensi negatif merokok yang lebih rendah dibandingkan perokok rokok regular.

Secara umum, hasil dari pengujian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa variabel *Severity of Outcome* dan *Probability of Outcome* mempengaruhi risiko yang dirasa (*Perceived Risk*), dalam arti semakin tinggi tingkat kemungkinan risiko terjadinya hasil negatif dan semakin tinggi tingkat keburukan hasil tersebut akan membuat semakin tinggi tingkat risiko yang dirasa oleh konsumen. Dari nilai koefisien *standardized* terlihat bahwa *Probability of Outcome* mempunyai pengaruh terhadap *Perceived Risk* yang lebih tinggi dibandingkan dibandingkan *Severity of Outcome*.

Pengujian terhadap variabel tambahan yang diusulkan yaitu variabel *availability*, *catastrophic potential*, *reversibility*, *controllability*, dan *dreadedness* menunjukkan bahwa variabel *availability*, *reversibility* dan *dreadedness* yang mempengaruhi *probability of outcome*, sedangkan *Severity of Outcome* hanya dipengaruhi oleh *catastrophic potential*. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa ketersediaan ingatan, keterbalikan, dan ketakutan dalam diri konsumen akan mempengaruhi kemungkinan terjadinya konsekuensi negatif akibat merokok, dan semakin banyak orang yang terkena pengaruh negatif dari merokok maka tingkat keburukan hasil negatif tersebut akan meningkat pada konsumen.

Pengujian perbedaan antara perokok rokok ringan dan rokok regular menunjukkan bahwa terdapat perbedaan penilaian dalam variabel *Perceived Risk*, *Probability of Outcome*, dan *Severity of Outcome*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perokok rokok ringan lebih rendah dalam mempersepsikan tingkat risiko yang dirasa, tingkat kemungkinan terjadinya hasil negatif, dan besarnya tingkat keburukan hasil negatif jika dibandingkan dengan perokok rokok regular.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonanzas, F., W. K. Viscusi, Rovira Jr., Francisco J.B., Portillo, F., dan Carvalho, I. (2000), "Smoking Risks in Spain: Part I-Perception of Risks to the Smoker," *Journal of Risk and Uncertainty*, 21:2/3, pp. 161-186.
- Bobak, M., Pikhart, H., Hertzman, C., Rose, R., dan Marmot, M. (1998), "Socioeconomic Factors, Perceived Control and Factors Self-reported Health in Russia. A cross-sectional survey," *Social Science & Medicine*, 47, pp. 269-279.
- Byrne, B.M. (2001), *Structural Equation Modeling, Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Cooper, D. dan Schindler, P. (2003), *Business Research Method*, International Edition, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Dowling, G.R. and Staeling, R. (1994), "A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity," *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No.1, pp. 119-134.
- Etter, J., Kozlowski, L.T., dan Perneger, T.V. (2003), "What Smokers Believe about Light and Ultralight Cigarettes," *Preventive Medicine* 36, pp. 92-98
- Hair, J.F.Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, Inc.
- Halpern-Felsher, B.L., Biehl, M., dan Rubinstein, M.L. (2003), "Perceived Risks and Benefit of Smoking: Differences Between Adolescents Who Have and Have Not Smoke," *Journal of Adolescent Health* Vol. 32, No. 2.
- Ho, S.Y., Tai Hing Lam, T.H., Fielding, R., dan Janus, E.D. (2003), "Smoking and Perceived Health in Hong Kong Chinese," *Social Science & Medicine* 57, pp. 1761-1770
- Kawachi, I., Kennedy, B. P., dan Glass, R. (1999), "Social Capital and Self-rated Health: A Contextual Analysis," *American Journal of Public Health*, 89, pp. 1187-1193.
- Kozlowski, L.T., Goldberg, M.E., Yost, B.A., White, E.L., Sweeney, C.T., Pillitteri, J.L. (1998), "Smokers' Misperceptions of Light and Ultra-Light Cigarettes May Keep Them Smoking," *American Journal of Preventive Medicine* Vol. 15, No. 1.
- Ma, G.X., Tan, Y., Feeley, R.M., Thomas, P. (2002), "Perceived Risks of Certain Types of Cancer and Heart Disease Among Asian American Smokers and Non-Smokers," *Journal of Community Health*, Vol. 27, No. 4.
- Malmstrom, M., Sundquist, J., dan Johansson, S. E. (1999), "Neighborhood Environment and Self-reported Health Status: A Multilevel Analysis," *American Journal of Public Health*, 89, pp. 1181-1186.
- Manderbacka, K., Lundberg, O., dan Martikainen, P. (1999), "Do Risk Factors and Health Behaviors Contribute to Selfratings of Health?" *Social Science & Medicine*, 48, pp. 1713-1720.
- Milam, J.E., Sussman, S., Ritt-Olson A., dan Dent, C.W. (2000), "Perceived Invulnerability and Cigarette Smoking Among Adolescents," *Addictive Behaviors*, Vol. 25, No. 1, pp. 71-80,
- Oglethorpe, Janet E. dan Monroe, Kent B. (1994), "Determinants of Perceived Health and Safety Risks of Selected Hazardous Products and Activities," *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 28, No. 2, 1994, pp. 326 - 346
- Ross, C. E. dan Bird, C. E. (1994), "Sex Stratification Health Lifestyle: Consequences for Men's and Women's Perceived Health," *Journal of Health and Social Behavior*, 35, pp. 161-178.

- Sastre, M.T.M., Mullet, E., dan Sorum, P.C. (1999), "Relationship between Cigarette Dose and Perceived Risk of Lung Cancer," *Preventive Medicine* 28, pp. 566-571.
- Sekaran, U. (2000), *Research Methodsfor Business*, United Stated of America: John Willey & Sons, Inc.
- Solimun (2002), *Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos*, Penerbit Universitas Negeri Malang, Malang.
- Umar, H. (2000), *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Jakarta: Jakarta Business Research Center (JBRC).

HUBUNGAN PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL YANG DIMEDIASI OLEH KEADILAN ORGANISASIONAL

Vibriwati

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

Abstract

This research was developed and conducted to test a model for examining the influence of leader-member exchange (LMX) on job satisfaction, organizational commitment and organizational justice that was used as mediating variables. The subjects of the research was one hundred and seventy nine employees in four oil companies. The application of structural equation modelling on the predicted model showed that leader-member exchange (LMX) affected job satisfaction and organizational commitment through its effects on organizational justice.

Keywords: LMX, organizational justice, job satisfaction, organizational commitment.

1. PENDAHULUAN

Pendekatan baru mengenai studi kepemimpinan di dalam perusahaan telah dikembangkan dan diteliti oleh Graen dan koleganya. Pendekatan yang pada awalnya disebut teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL) kemudian lebih dikenal sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX) atau pertukaran pemimpin-anggota (Dienech dan Liden, 1986). Dasar pemikiran teori LMX adalah bahwa di dalam unit kerja, supervisor mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Erdogan *et al.*, 2002).

LMX menyediakan cara yang berguna untuk mengkonseptualisasikan hubungan antara pemimpin dan persepsi bawahan terhadap keadilan. Tyler mengatakan bahwa meningkatnya kesempatan untuk mengekspresikan opini ditunjukkan dengan mempertinggi persepsi keadilan bawahan dan evaluasi bawahan terhadap kemampuan kepemimpinan atasan, khususnya ketika bawahan memiliki pengendalian keputusan yang rendah (Pillai *et al.*, 1999). Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan antara LMX dengan keadilan organisasional (Manogran *et al.*, 1994; Pillai *et al.*, 1999; dan Wayne *et al.*, 2002), namun hasil penelitian-penelitian tersebut masih menimbulkan minat untuk menelitinya. Hal ini disebabkan oleh ketidakpastian hubungan antara LMX dan keadilan organisasional yang dilaporkan merefleksikan keadilan organisasi merupakan *outcome* proses LMX atau merupakan elemen dalam pengembangan hubungan LMX (Scandura, 1999). Hal tersebut ditunjukkan oleh adanya perbedaan pola hubungan dalam penelitian Manogran *et al.* (1994) dan Wayne *et al.* (2002) dengan penelitian Pillai *et al.* (1999).

Penelitian Manogran *et al.* (1994) menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional merupakan dasar hubungan LMX. Penelitian Wayne *et al.* (2002), meskipun hasilnya tidak didukung, menunjukkan bahwa keadilan organisasional diprediksi mempengaruhi LMX, dan dikatakan bahwa satu aspek dari perlakuan yang mungkin relevan dengan LMX adalah keadilan organisasional. Kedua penelitian di atas menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki implikasi pada hubungan LMX (Scandura, 1999). Penelitian Pillai *et al.* (1999) menunjukkan bahwa keadilan organisasional merupakan *outcome* LMX. Kualitas LMX akan mempengaruhi persepsi bawahan

terhadap keadilan di dalam organisasi. Semakin tinggi kualitas LMX semakin tinggi pula persepsi bawahan terhadap keadilan di tempat kerjanya.

Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan langsung antara LMX dengan kepuasan kerja (Pillai *et al.*, 1999; Sherony dan Green, 2002; Manogran *et al.*, 1994; Erdogan *et al.*, 2002) maupun LMX dengan komitmen organisasional (Manogran *et al.*, 1994; Erdogan *et al.*, 2002). Penelitian terdahulu juga menemukan adanya hubungan tidak langsung antara LMX dengan kepuasan kerja, yang dimediasi oleh keadilan organisasional. Model yang dikembangkan Pillai *et al.* (1999) menunjukkan LMX berhubungan dengan kepuasan kerja melalui keadilan organisasional. Namun penelitian tersebut belum memasukkan komitmen organisasional sebagai *outcome* LMX yang dimediasi keadilan organisasional. Berdasarkan hal itu, maka penelitian ini mencoba mengembangkan dan menguji model hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dimediasi oleh keadilan organisasional.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Graen mendefinisikan LMX sebagai kualitas hubungan pertukaran interpersonal antara pekerja dan supervisornya. Dasar pemikiran teori LMX adalah bahwa di dalam unit kerja, supervisor mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Erdogan *et al.*, 2002). Konsekuensinya, atasan dengan sepuluh bawahan akan memiliki sepuluh hubungan LMX yang berbeda (Bauer dan Green, 1996).

Kualitas hubungan menentukan jumlah usaha fisik maupun mental, sumberdaya material, informasi dan dukungan sosial yang dipertukarkan antara *supervisor* dan bawahannya (Liden *et al.*, 1993 dalam Erdogan *et al.*, 2002). Hubungan akan berkembang di dalam pertukaran kualitas tinggi yang diwujudkan dengan tingkat saling percaya dan hormat yang tinggi, dan kualitas rendah didasarkan pada kontrak kerja formal. Dansereau *et al.* (dalam Scandura, 1999) mempresentasikan sebuah model deskriptif bagaimana kelompok kerja dibedakan menjadi *in-group* dan *out-group* didasarkan pada kualitas hubungan pemimpin-anggota yang muncul antara supervisor dan anggotanya di dalam kelompok kerja. Anggota *in-group* dikarakteristikan oleh kepercayaan, interaksi, dukungan dan *reward* formal/informal yang tinggi. Anggota *out-group* dikarakteristikan oleh kepercayaan, interaksi, dukungan dan *reward* formal/informal yang rendah (Dienesch dan Liden, 1986).

Model pengembangan LMX menyatakan bahwa pembedaan kelompok kerja menjadi *in-group* dan *out-group* memiliki implikasi bagi munculnya keadilan organisasional (Scandura, 1999). Menurut Kabanoff dan Meindl, ide bahwa beberapa bawahan diperlakukan lebih baik daripada yang lain adalah inkonsisten dengan norma *equality*. Graen dan Uhl-Bien menyatakan bahwa riset empiris yang mempelajari terus menerus telah mendokumentasikan perbedaan dalam kualitas hubungan, dan hasilnya lebih menguntungkan anggota *in-group*. Hasil tersebut relevan dengan konsep keadilan organisasional karena anggota *out-group* mungkin melihat pemimpin mereka memperlakukan mereka dengan tidak adil (Scandura, 1999).

Keadilan organisasional menggambarkan persepsi keadilan individu (atau kelompok) terhadap perlakuan yang diterima dari organisasi dan reaksi keperilakuan mereka terhadap persepsi tersebut (James, 1993 dalam Lam *et al.*, 2002). Konseptualisasi dua dimensional keadilan yang secara luas masih diadopsi literatur, yaitu keadilan distributif yang berkenaan dengan keadilan persepsian pada *outcome* yang diterima karyawan dan keadilan prosedural yang menggambarkan keadilan persepsian pada prosedur yang digunakan untuk menentukan *outcome* tersebut (Lam *et al.*, 2002).

Hubungan LMX kualitas tinggi (*in-group*) merupakan bukti keberhasilan pengembangan kepercayaan yang terus menerus antara pemimpin dan anggota. Kualitas LMX yang dibangun tersebut akan mempengaruhi persepsi anggota pada keadilan di dalam organisasi. Anggota *in-group* memandang tempat kerja lebih adil daripada anggota *out-group*. Didukung oleh penelitian Pillai *et al.* (1999) yang

menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara LMX dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural, maka hipotesis yang dikembangkan:

H1a: LMX berpengaruh positif terhadap keadilan distributif.

H1b: LMX berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural.

Sikap yang merupakan reaksi karyawan terhadap perlakuan organisasi diantaranya ditunjukkan dalam bentuk kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sebagai suatu sikap, konsep komitmen organisasional berbeda dengan kepuasan kerja. Komitmen dipandang lebih global, yang merupakan perrefleksian respon afektif umum pada organisasi, sedangkan kepuasan kerja lebih menekankan pada lingkungan tugas yang lebih spesifik yang mana karyawan melakukan tanggung jawabnya (Lum *et al.*, 1998). Komitmen afektif sebagai proses *attitudinal* melihat orang berfikir mengenai hubungan mereka dengan organisasi dalam hal *value* dan *goal congruency*. Tingkat *individual's goals* dan *value* menyatu dengan organisasi dihipotesiskan mempengaruhi secara langsung hasrat individu untuk tetap berada di organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada di dalam organisasi karena menginginkannya.

Beberapa akademisi berargumentasi bahwa keadilan distributif berpengaruh lebih spesifik yaitu pada *person-referenced outcome* seperti kepuasan dengan kenaikan gaji atau evaluasi kinerja. Sedangkan Keadilan prosedural berpengaruh lebih spesifik pada evaluasi sistem dan kekuasaan yang lebih umum (Greenberg, 1990b; serta Lind dan Tyler, 1988 dalam Colquitt, 2001). Konsisten dengan prediksi tersebut, McFarlin dan Sweeney (1992), dalam Colquitt (2001) menemukan bahwa keadilan distributif adalah prediktor yang lebih baik *two "personal outcomes"* (kepuasan pembayaran dan kepuasan kerja), dan keadilan prosedural menjadi prediktor yang lebih baik pada *two "organizational outcomes"* (komitmen organisasional dan evaluasi bawahan terhadap atasan). Didukung oleh beberapa penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja (Pillai *et al.*, 1999; Manogran *et al.*, 1994; dan Colquitt, 2001), dan beberapa penelitian yang menemukan hubungan positif antara keadilan prosedural dan komitmen organisasional (Manogran *et al.*, 1994), maka hipotesis yang dikembangkan:

H2: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Teori LMX mengkonseptualisasikan kepemimpinan sebagai sebuah proses yang dipusatkan pada interaksi antara pemimpin dan anggotanya. Yukl (1998, dalam Dionne, 2000) menyatakan bahwa LMX menggambarkan bagaimana seorang pemimpin dan anggota secara individual mengembangkan sebuah hubungan seperti mereka saling mempengaruhi dan merundingkan peran bawahan dalam organisasi. Ketika hubungan berkembang, ruang gerak yang diberikan supervisor pada bawahan akan meningkat. Sebagai konsekuensinya LMX secara positif berhubungan dengan sikap-sikap yang menguntungkan seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Didukung oleh penelitian Pillai *et al.* (1999), Sherony dan Green (2002), Manogran *et al.* (1994), dan Erdogan *et al.* (2002) yang menyatakan LMX mempengaruhi kepuasan kerja, serta penelitian Manogran *et al.* (1994) dan Erdogan *et al.* (2002) yang menyatakan LMX mempengaruhi komitmen organisasional, maka hipotesis yang dikembangkan:

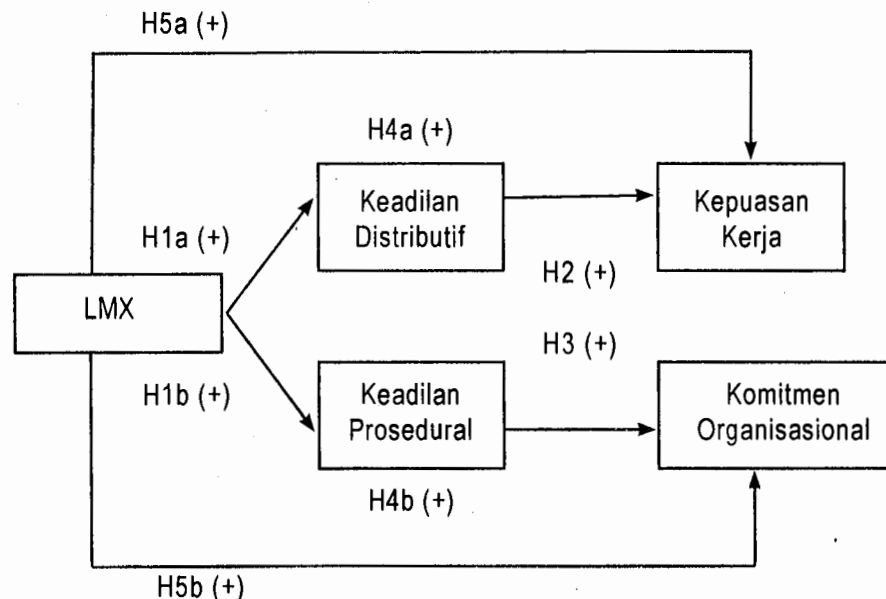
H4a: LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H4b: LMX berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Ketika kualitas LMX tidak berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja, maka diprediksikan hubungan secara tidak langsung melalui keadilan distributif. Ketika kualitas LMX tidak berhubungan secara langsung dengan komitmen organisasional, maka diprediksikan hubungan secara tidak langsung melalui keadilan prosedural. Didukung oleh penelitian Pillai *et al.* (1999), maka hipotesis yang dikembangkan:

H5a: Keadilan distributif memediasi hubungan LMX dengan kepuasan kerja.

H5b: Keadilan prosedural memediasi hubungan LMX dengan komitmen organisasional.



Gambar 1
Model Penelitian:
Model Konseptual Untuk Menguji Hubungan Variabel Penelitian

3. METODA PENELITIAN

Sampel diambil dari empat perusahaan minyak yang ada di Indonesia yang memiliki kategori sebagai perusahaan swasta. Teknik pengambilan sampel adalah *nonprobability sampling* khususnya *convenience sampling*. Total kuesioner yang terdistribusi sebanyak 250 dan kembali sejumlah 181 atau dengan *response rate* 72 %. Terdapat 2 kuesioner yang tidak dapat digunakan karena data yang tidak lengkap, sehingga jumlah sampel yang dapat digunakan untuk analisis data sebanyak 179.

Metoda pengumpulan data yang digunakan yaitu survei dengan menggunakan kuesioner yang diberikan dan diisi sendiri oleh responden. Kuesioner diberikan kepada responden melalui pos maupun *e-mail*. Kuesioner penelitian terdiri dari satu bagian (*single survey instruments*) yang berisi daftar pertanyaan mengenai identitas responden dan variabel penelitian yang terdiri dari LMX, keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

3.1. Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan tujuh *item* untuk mengukur kualitas LMX yang dilihat dari perspektif bawahan diadaptasi dari Scandura dan Graen (1984) dan memiliki reliabilitas sebesar 0,782. Pengukuran menggunakan skala respon lima poin dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Keadilan distributif diukur dengan menggunakan 5 *item* diadaptasi dari Moorman (1991) yang juga digunakan oleh Niehoff dan Moorman (1993) dan memiliki reliabilitas 0,850. Pengukuran dengan menggunakan skala respon lima poin dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Keadilan prosedural diukur dengan menggunakan 6 *item* yang diadaptasi dari Moorman (1991) yang juga digunakan oleh Niehoff dan Moorman (1993) dan memiliki reliabilitas 0,789. Pengukuran menggunakan skala respon lima poin dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 20 *item* pernyataan pendek dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang diadaptasi dari Weiss (1967) dalam Manogran *et al.* (1994) dan

memiliki reliabilitas sebesar 0,899. Pengukuran menggunakan skala respon lima poin dari 1 = sangat tidak puas sampai 5 = sangat puas.

Komitmen organisasional diukur menggunakan 8 item yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990) dalam Dunham *et al.* (1994) merupakan indikator dari komitmen afektif dan memiliki realibilitas 0,833. Pengukuran menggunakan skala respon lima poin dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

3.2. Teknik Analisis Data

Untuk menguji hubungan yang diusulkan digunakan *structural equation modeling* (SEM). SEM adalah teknik multivariat yang mengkombinasikan aspek-aspek *multiple regression* dan *factor analysis* untuk mengestimasi serangkaian hubungan saling ketergantungan secara simultan (Hair *et al.*, 1998).

Kriteria pengujian *goodness-of-fit* untuk mendukung suatu model sebagai berikut: X^2 - Chi-square untuk menguji kesesuaian model secara keseluruhan dengan data. Model dikatakan baik jika chi-square-nya rendah. *The Root Mean Square of Approximation* (RMSEA) untuk mengkompensasi chi-square sampel besar. Nilai kritisnya $\leq 0,08$. *Goodness-of-Fit Index* (GFI) untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaian model secara keseluruhan dengan model yang diprediksi untuk dibandingkan dengan data hasil observasi. Nilai kritisnya $\geq 0,90$. *Adjusted GFI* (AGFI) adalah pengembangan GFI. Nilai kritisnya $\geq 0,90$. *Normed chi square* (CMIN/DF) adalah ukuran yang diperoleh dari *chi square* yang dibagi dengan *degree of freedom*. Nilai kritisnya ≤ 2 . Tucker-Lewis Index (TLI) untuk membandingkan sebuah model yang diuji dengan *null model*. Nilai kritisnya $\geq 0,95$. *Comparative Fit Index* (CFI) untuk menguji kesesuaian model yang tidak dipengaruhi oleh jumlah sampel. Nilai kritisnya $\geq 0,94$.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif dan Korelasi

Tabel 1 menunjukkan hasil statistik deskriptif yang terdiri dari nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi dari setiap variabel, dan hasil analisis korelasi yang menunjukkan bahwa semua variabel memiliki korelasi yang signifikan pada level 0,01.

Tabel 1
Statistik Deskriptif dan Korelasi antar Variabel Penelitian

Variabel	Min	Max	Mean	SD	1	2	3	4	5
LMX	15	35	24,05	3,84	1,00				
KD	10	25	16,72	3,27	0,28**	1,00			
KP	8	25	17,45	3,08	0,47**	0,29**	1,00		
KK	22	64	46,01	7,21	0,42**	0,47**	0,41**	1,00	
KO	9	31	22,44	4,33	0,22**	0,31**	0,24**	0,39**	1,00

**Signifikan pada level 0,01 (2-tailed)

4.2. Hasil Uji Model Struktural

Tabel 2
Hasil Uji *Goodness-of-fit* Model Penelitian

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	Nilai Kritis	Hasil Model
X^2 - <i>Chi-Square</i>		36,895
Derajat bebas, df		4
X^2 - <i>Significant Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000
<i>Relative X² (Cmin/DF)</i>	$\leq 2,00$	9,224
GFI	$\geq 0,90$	0,930
AGFI	$\geq 0,90$	0,739
TLI	$\geq 0,95$	0,505
CFI	$\geq 0,94$	0,802
RMSEA	$\leq 0,08$	0,215

Pada tabel 2 terlihat hanya GFI yang menunjukkan nilai yang lebih besar daripada nilai kritisnya, sehingga dikatakan model penelitian belum maksimal *fit* dengan data. Oleh karena itu diperlukan model alternatif yang dapat lebih merepresentasikan data penelitian.

4.3. Evaluasi Hubungan kausalitas dan Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan kausalitas dikatakan signifikan apabila hubungan antara kedua variabel memiliki *critical ratio* (CR) lebih besar dari 2. Koefisien jalur (*standardized regression*) antar variabel dan signifikansinya dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3
Hubungan Kausalitas dan Hasil Uji Hipotesis

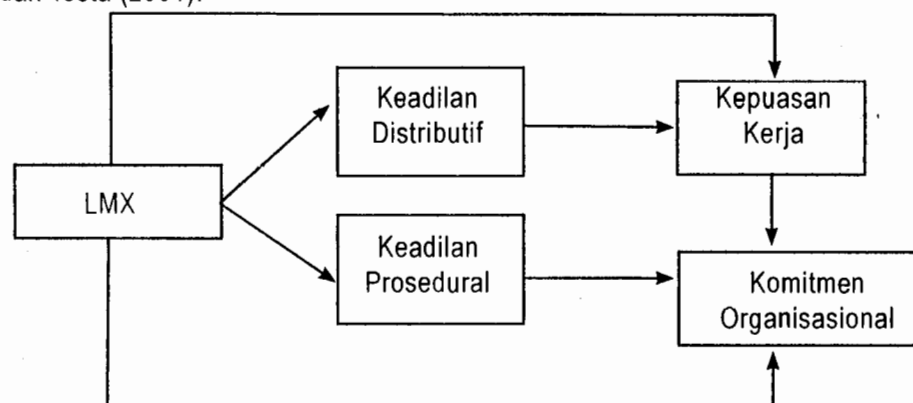
Jalur	Koefisien Jalur	CR	Keterangan
KD ← LMX	0,284	3,953	Signifikan
KP ← LMX	0,471	7,121	Signifikan
KK ← KD	0,382	5,885	Signifikan
KO ← KP	0,175	2,139	Signifikan
KK ← LMX	0,312	4,812	Signifikan
KO ← LMX	0,139	1,703	Tidak Signifikan

Pada tabel 3 dapat dilihat hasil pengujian hipotesis secara parsial. Didasarkan pada CR maka H1a, H1b, H2, H3 dan H4a didukung, sedangkan H4b tidak didukung. Pada tabel 3 belum terlihat hasil pengujian hipotesis variabel mediasi. Pengujian hipotesis variabel mediasi dilakukan dengan mencari perbedaan *chi-square* dan *degree of freedom* (df) atau *chi-square test* dari model yang memiliki konstruk dan indikator yang sama namun memiliki jalur yang berbeda. Apabila selisih *chi-square* dan

degree of freedom signifikan maka pengaruh mediasi dikatakan signifikan (Lee, 2000). *Chi-square* model penelitian 36,895 pada df 4, sedangkan *chi-square* model tanpa efek mediasi 96,484 pada df 6. Perbedaan *chi-square* dan df kedua model tersebut adalah 59,58 pada df 2 (signifikan $p = 0,001$). Perbedaan yang signifikan dari kedua model tersebut mengindikasikan adanya pengaruh mediasi yang signifikan. Dengan demikian H5a dan H5b didukung.

4.4. Alternatif Model

Model alternatif yang diajukan adalah dengan menambah jalur dari kepuasan kerja ke komitmen organisasional. Hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki justifikasi teori yang kuat dan didukung oleh beberapa hasil penelitian empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional diantaranya penelitian Clugston (2000), Lum *et al.* (1998), dan Testa (2001).



Gambar 2
Model Alternatif

Perbandingan hasil *goodness-of-fit indices* antara model penelitian dengan model alternatif dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4
Goodness of Fit Indices Model Penelitian dan Model Alternatif

Goones of fit indices	Nilai Kritis	Model Penelitian	Model Alternatif
X^2 - <i>Chi-Square</i>		36,895	18,427
Derajat bebas, df		4	3
X^2 - <i>Significant Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	0,000
<i>Relative X² (Cmin/DF)</i>	$\leq 2,00$	9,224	6,142
GFI	$\geq 0,90$	0,930	0,962
AGFI	$\geq 0,90$	0,739	0,808
TLI	$\geq 0,95$	0,505	0,691
CFI	$\geq 0,94$	0,802	0,907
RMSEA	$\leq 0,08$	0,215	0,170

Pada tabel 4. terlihat bahwa model alternatif memiliki tingkat kesesuaian yang lebih baik dibandingkan model penelitian yang ditunjukkan oleh nilai-nilai indeks yang lebih mendekati nilai kritis. Model alternatif memiliki X^2 - *Chi-Square* 18,427; df 3; Relative X^2 (Cmin/DF) 6,142 dan RMSEA 0,170 lebih kecil dari model penelitian 36,895; 4; 9,224 dan 0,215. Model alternatif memiliki GFI 0,962; AGFI 0,808; TLI 0,691 dan CFI 0,907 lebih besar dari model penelitian 0,930; 0,739; 0,505 dan 0,802. *Chi-square* dan *degree of freedom* model penelitian (*chi-square* 36,895 df 4) dan model alternatif (*chi-square* 18,427 df 3) menunjukkan perbedaan yang signifikan pada $p = 0,001$. Perbedaan yang signifikan tersebut memungkinkan model alternatif digunakan untuk menggantikan model penelitian.

5. SIMPULAN

Tujuan penelitian ini menguji model hubungan LMX dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dimediasi oleh keadilan organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa selain hubungan parsial antar variabel penelitian, kita juga dapat melihat hubungan secara simultan variabel-variabel penelitian. Secara umum hampir semua hipotesis yang diajukan didukung karena hanya satu hipotesis yang tidak didukung.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa LMX merupakan anteseden keadilan organisasional yang mana kualitas LMX akan mempengaruhi persepsi bawahan terhadap keadilan di dalam organisasi. Semakin tinggi kualitas LMX semakin tinggi pula persepsi bawahan terhadap keadilan di tempat kerjanya. Hasil tersebut mendukung penelitian Pillai *et al.* (1999). Anggota mempersepsikan apa yang diperoleh baik *reward* maupun penghargaan yang lain merupakan konsekuensi yang diterima sesuai dengan apa yang telah dilakukannya baik dalam tugas formal maupun perilaku ekstra, sehingga mereka melihat distribusi *outcome* tidak didasarkan pada *equality* tapi *equity* yaitu membandingkan *input* dan *outcome*. Anggota juga akan mempersepsikan bahwa prosedur penetapan *outcome* adalah adil karena adanya hubungan yang baik antara mereka dengan atasannya dan adanya kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi pada prosedur penetapan tersebut. Namun hasil penelitian mengindikasikan bahwa pengaruh LMX terhadap persepsi keadilan prosedural karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh terhadap keadilan distributif karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari koefisien jalur LMX ke KP lebih besar daripada LMX ke KD. Ini berarti karyawan akan lebih memandang distribusi *outcome* adil apabila mereka percaya bahwa prosedur penetapan distribusi tersebut adil.

Hasil penelitian menunjukkan persepsi karyawan pada keadilan distribusi *outcome* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang menganggap bahwa apa yang mereka dapatkan baik itu *reward* atau penghargaan lainnya adil maka mereka akan merasa nyaman dengan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Hampir semua sampel penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kompetensi kerja mereka, maka dari semua unsur kepuasan kerja yaitu kepuasan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, upah, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja, kelompok kerja dan kondisi kerja, hanya kepuasan kerja yang mengarah pada pekerjaan itu sendiri merupakan faktor yang dapat menjelaskan kepuasan kerja mereka. Namun secara umum dapat dikatakan bahwa hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu Manogran *et al.* (1994), Pillai *et al.* (1999), dan Colquitt *et al.* (2001) dan memperkuat adanya hubungan antara keadilan distributif dengan kepuasan kerja.

Komitmen organisasional pada penelitian ini didasarkan pada pengukuran komitmen afektif yang artinya karyawan mempunyai keinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi apabila tujuan organisasi sama dengan tujuan mereka. Persepsi bahwa prosedur distribusi *outcome* adalah adil mengisyaratkan bahwa apa yang menjadi tujuan individu telah diakomodir oleh organisasi. Apabila karyawan merasa tidak sesuai dengan tujuan organisasi besar kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi. Pengaruh persepsi karyawan terhadap keadilan prosedur distribusi *outcome* menjadi

penting untuk menghindari perilaku menarik diri yang diakibatkan oleh karyawan dengan komitmen organisasional yang rendah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Colquitt *et al.* (2001) bahwa semakin adil karyawan mempersepsikan keadilan prosedural maka semakin tinggi komitmen organisasionalnya

Selain berpengaruh langsung signifikan pada keadilan organisasional, LMX juga berpengaruh secara langsung signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak pada komitmen organisasional. Pada penelitian ini kualitas hubungan pemimpin bawahan yang semakin tinggi tidak berpengaruh langsung pada komitmen organisasional. Hal tersebut berbeda dengan penelitian Manogran *et al.* (1994) dan Erdogan *et al.* (2002) yang mana faktor hubungan yang adil antara bawahan dengan pemimpin berpengaruh pada hasrat karyawan tetap tinggal di organisasi. Namun pada penelitian ini kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan tidak berpengaruh pada komitmen organisasional karyawan, jadi apabila karyawan menganggap tidak terdapat kesesuaian lagi antara tujuan individu dengan organisasi maka mereka akan memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

Keadilan organisasional memediasi secara signifikan hubungan LMX dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil ini mendukung penelitian Pillai *et al.* (1999) ditambah dengan dimasukkannya komitmen organisasional sebagai salah satu variabel *outcome*. Kualitas hubungan pemimpin-anggota akan mempengaruhi persepsi anggota terhadap keadilan organisasional dan selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional mereka. Hasil tersebut mengindikasikan betapa pentingnya faktor keadilan organisasional pada terbentuknya sikap karyawan yang mengarah pada efektivitas organisasi.

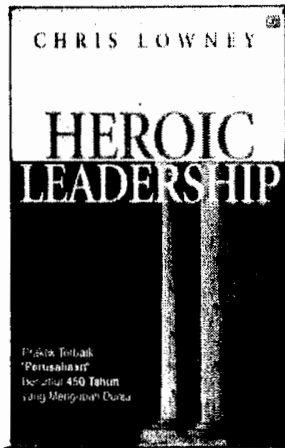
Penelitian ini tidak mungkin tanpa suatu keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan instrumen survai tunggal. Meskipun menurut Dorfman (1996 dalam Pillai *et al.*, 1999) pada penelitian sikap dan berperilaku pengukuran dengan instrumen survai tunggal merepresentasikan respon individual yang unik, namun pada penelitian LMX selanjutnya diharapkan menggunakan instrumen ganda sehingga dapat diukur baik dari persepsi bawahan maupun atasan. Kedua, penelitian ini menggunakan instrumen LMX yang bersifat unidimensional yang dikembangkan Scandura dan Graen (1984). Pada penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan LMX yang bersifat multidimensional (LMX-MDM) sehingga riset mengenai LMX dapat lebih berkembang. Ketiga, keterbatasan penelitian yang berhubungan dengan validitas eksternal. Karena sampel penelitian hanya mewakili beberapa perusahaan swasta di industri perminyakan, maka hasil penelitian ini tidak layak untuk digeneralisir pada tipe organisasi publik atau swasta lainnya. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada lingkup yang lebih luas sehingga hasilnya dapat lebih umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, M.C., dan Kacmar, K.M., (2001), "Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support", *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 347-366.
- Bauer, T.N., dan Green, S.G., (1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1538-1568.
- Clugston, M., (2000), "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 477-486.
- Colquitt, J.A., (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice : A construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 386-400.

- Dienesch, R.M., dan Liden, R.C., (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11, pp. 616-634.
- Dionne, L., (2000), "Leader-Member Exchange (LMX) Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction", *Unpublished*.
- Dunham, B.R., Grube, J.A., dan Castaneda, M.B., (1994), "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 370-380.
- Erdogan, B., Kraimer, dan M.L., Liden, R.C., (2002), "Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange", *Academy of Management Proceedings*.
- Greenberg, J., dan Baron, R.A., (2003), *Behavior in Organizations*, Eight Edition, Prentice Hall.
- Hair, J.F.Jr, Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C., (1998), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall.
- Lam, K.S.S., Schaubroeck, J., dan Aryee, S., (2002), "Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: a Cross-national Study", *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 1-8.
- Lee, H.R., (2000), "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry", *Unpublished Dissertation*.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., dan Stilwell, D., (1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 662-674.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F, dan Sirola, W., (1998), "Explaining Nursing Turnover Intention: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 305-320.
- Manogran, P., Stauffer, J., dan Conlon, E.J., (1994), "Leader-Member Exchange as A Key Mediating Variable Between Employees Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior", *National Academy of Management Meeting Proceeding*, Dallas, TX.
- Pillai, R., Scandura, T.A., dan Williams, E.A., (1999), "Leadership and Organizational Justice : Similarities and Differences across Cultures", *Journal of International Business Studies*, 30, pp. 763-779.
- Scandura, T.A., (1999), "Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective", *Leadership Quarterly*, 10, pp. 25-41.
- Scandura, T.A., dan Graen, G.B., (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 428-436.

- Sherony, K.M., dan Green, S.G., (2002), "Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 542-548.
- Testa, M.R., (2001), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in The Service Environment", *Journal of Psychology*, 135.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., dan Tetrick, L.E., (2002), "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 590-598.



BEDAH BUKU

Judul Buku :
Heroic Leadership:
Praktik Terbaik "Perusahaan" Berumur
450 Tahun yang Mengubah Dunia

Penulis : Chris Lowney
Alih Bahasa : Alfons Taryadi
Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama
Waktu Penerbitan : 2005
Tebal : viii + 377 halaman: 12 Bab

KEPEMIMPINAN YANG HEROIK

Nurchahyaningtyas
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Tema utama yang dibahas dalam *Heroic Leadership* adalah bagaimana setiap individu dapat menjadi pemimpin yang heroik. Seringkali tanpa kita sadari, kita telah menjadi baik di lingkungan kita bekerja ataupun hidup di masyarakat. Tetapi apakah kepemimpinan yang kita jalani sudah efektif dan bernilai?

Chris Lowney, seorang mantan *Managing Director* di J.P. Morgan & Co. dan juga seorang mantan seminaris Yesuit, ingin mengajak pembaca melihat kepemimpinan dari perspektif yang agak berbeda dari buku-buku kepemimpinan yang lain. Tema kepemimpinan heroik adalah sarana yang dapat membantu kita semua menjadi pemimpin yang lebih baik dengan mengejar empat keutamaan inti : kesadaran diri, ingenuitas, cinta kasih dan heorisme. Tema-tema kepemimpinan heroik dalam buku ini dikembangkan melalui anekdot-anekdot yang menghibur dari sejarah Yesuit, sebuah organisasi yang telah berdiri selama 450 tahun.

Pada bagian awal buku (Bab 1 dan 2), penulis mengajak pembaca untuk mendefinisikan arti kepemimpinan. Kebanyakan orang akan sependapat bahwa para pemimpin mempengaruhi orang lain dan menciptakan perubahan. Akan tetapi pengaruh dan perubahan macam apa yang mendefinisikan esensi kepemimpinan ? Apa ukuran yang menilai sejumlah orang sebagai pemimpin dan yang lain semata-mata sebagai guru, orangtua, sahabat atau kolega ? Dan apa yang menjadi garis pemisahnya ? Apakah seseorang harus mempengaruhi sedikitnya seratus orang pada saat tertentu untuk menjadi seorang pemimpin? Atau cukup lima puluh orang ? Dan kalau lima puluh, bagaimana dengan dua puluh, sepuluh atau bahkan satu orang saja ?

Apakah dampak seorang pemimpin harus jelas terlihat dalam satu jam ? Atau dalam setahun ? Apakah tidak ada juga para pemimpin yang dampaknya hampir tidak dikenali pada masa hidupnya, tetapi baru terwujud satu generasi kemudian melalui orang-orang yang mereka besarkan, didik, nasehati atau latih?

Model stereotip yang umumnya kita lihat sebagai pemimpin adalah mereka memegang tampuk pimpinan : para presiden direktur, jenderal, pelatih, dan sebagainya. Lalu bagaimana dengan guru dan dosen yang menyiapkan para murid dan mahasiswa untuk menjadi pemimpin di masa depan ? Bagaimana dengan ibu rumah tangga yang membesarkan anak-anak di rumah agar siap untuk menyongsong masa

depan mereka ? Bagaimana dengan para sahabat yang memberi penghiburan dan menghidupkan semangat hidup di masa-masa sulit ? Apakah mereka bukan pemimpin ?

Stereotip kepemimpinan "dari atas ke bawah", langsung, serba transformatif bukanlah solusi, melainkan problem itu sendiri. Jika pemimpin adalah mereka yang berposisi mengarahkan kelompok besar, semua yang lain haruslah menjadi pengikut. Dan mereka yang berlabel pengikut tak terhindarkan akan bertindak sebagaimana pengikut, diperas tenaganya, dan terdorong untuk merebut kesempatan menjadi pemimpin. Lowney mengajak pembaca untuk memahami bahwa setiap orang adalah pemimpin dan setiap orang memimpin sepanjang waktu – terkadang dengan cara langsung, dramatis dan jelas nyata, dengan cara halus, sulit diukur, tetapi bagaimanapun memimpin.

Model kepemimpinan Yesuit menghancurkan model kepemimpinan "satu orang besar" atas dasar alasan sederhana bahwa setiap orang mempunyai pengaruh, dan setiap orang memproyeksikan pengaruh – baik atau buruk, besar atau kecil – sepanjang waktu. Seorang pemimpin menangkap peluang yang tersedia untuk mempengaruhi dan membuat dampak tertentu. Namun kepemimpinan tidak didefinisikan oleh skala peluang, melainkan oleh kualitas respons terhadapnya.

Kekuatan terbesar seorang pemimpin adalah visi pribadinya yang dikomunikasikan dalam contoh kehidupannya sehari-hari. Visi yang ditawarkan para Yesuit bersifat personal, produk yang diperoleh dengan susah payah dari refleksi diri. Refleksi untuk menjawab antara lain pertanyaan-pertanyaan seperti: Apa yang menjadi kepedulianku ? Apa yang kuinginkan ? Bagaimana aku mengambil tempat yang pas di dunia ?

Kepemimpinan bukanlah tugas, bukan peran yang dimainkan seseorang ketika bekerja dan kemudian dikesampingkan dalam perjalanan pulang agar ia santai dan menikmati hidup yang sesungguhnya. Kepemimpinan adalah kehidupan nyata seorang pemimpin. Para Yesuit awal sering mengacu pada *nuestro modo de proceder*, atau dalam Bahasa Indonesia "cara kita bertindak". "Cara kita bertindak" haruslah mengalir dari sebuah pandangan hidup dan prioritas-prioritas hidup. Cara bertindak di sini haruslah diartikan sebagai sebuah kompas, bukan suatu daftar pustaka. Kalau anda tahu ke mana tujuan anda, kompas merupakan sebuah instrumen yang sangat berharga. Demikian juga yang dilakukan Matteo Ricci, seorang Yesuit yang terlempar jauh ke wilayah budaya Cina yang tak diakrabinya. Ia menemukan bahwa *check list* taktik-taktik yang berdaya guna di Eropa tidak bermanfaat baginya di Cina. Akan tetapi "kompas"-nya – cara ia bertindak – dengan baik menolongnya. Dengan mengetahui apa yang dianggapnya bernilai dan apa yang ingin dicapainya, ia mengorientasikan dirinya pada lingkungan baru, sembari dengan penuh keyakinan beradaptasi dengan keadaan sekitar yang tak akrab dengannya.

Jika semua kepemimpinan pertama-tama merupakan kepemimpinan *diri-sendiri* yang muncul dari keyakinan-keyakinan dan sikap-sikap personal, maka setiap pribadi harus pertama-tama memutuskan warisan kepemimpinan pribadi macam apa yang ingin ia tinggalkan. Jika peran kepemimpinan kita terus berkembang, kita akan membuat keputusan pribadi itu lebih dari satu kali. Bila kita mempengaruhi mereka di sekeliling kita sepanjang waktu, entah kita sadari atau tidak, maka sebenarnya peluang-peluang untuk memimpin tersodorkan secara terbuka kepada kita, entah kita mau atau tidak. Satu-satunya pilihan kita adalah merespons dengan baik atau melakukan pekerjaan yang tidak baik.

Rahasia kepemimpinan Yesuit ada pada empat prinsip berikut :

- **Kesadaran diri** : memahami kekuatan, kelemahan, nilai-nilai pandangan hidup
- **Ingenuitas** : berinovasi dan beradaptasi dengan penuh keyakinan diri untuk merangkul dunia yang terus berubah
- **Cinta Kasih** : melibatkan orang lain dengan sikap positif, penuh cinta kasih
- **Heroisme** : menyemangati diri sendiri dan orang lain dengan ambisi heroik

Empat prinsip kepemimpinan ini memandu para Yesuit secara pribadi, dan empat prinsip yang sama membentuk basis budaya korporat Yesuit.

Para pemimpin berkembang melalui **kesadaran diri** dengan memahami siapa diri mereka dan apa yang mereka anggap bernilai, dan menjadi sadar akan titik-titik kelemahan yang dapat membuat mereka menyimpang, dan dengan memelihara kebiasaan refleksi diri dan belajar tanpa henti. Hanya orang yang tahu siapa dirinya dan apa yang diinginkannya dapat mengejanya dengan penuh semangat dan mengilhami orang lain untuk berbuat begitu. Hanya mereka yang telah secara jelas menandai kelemahan-kelemahan mereka sendiri dapat mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut. Prinsip-prinsip yang jelas, namun dalam praktik jarang diperhatikan.

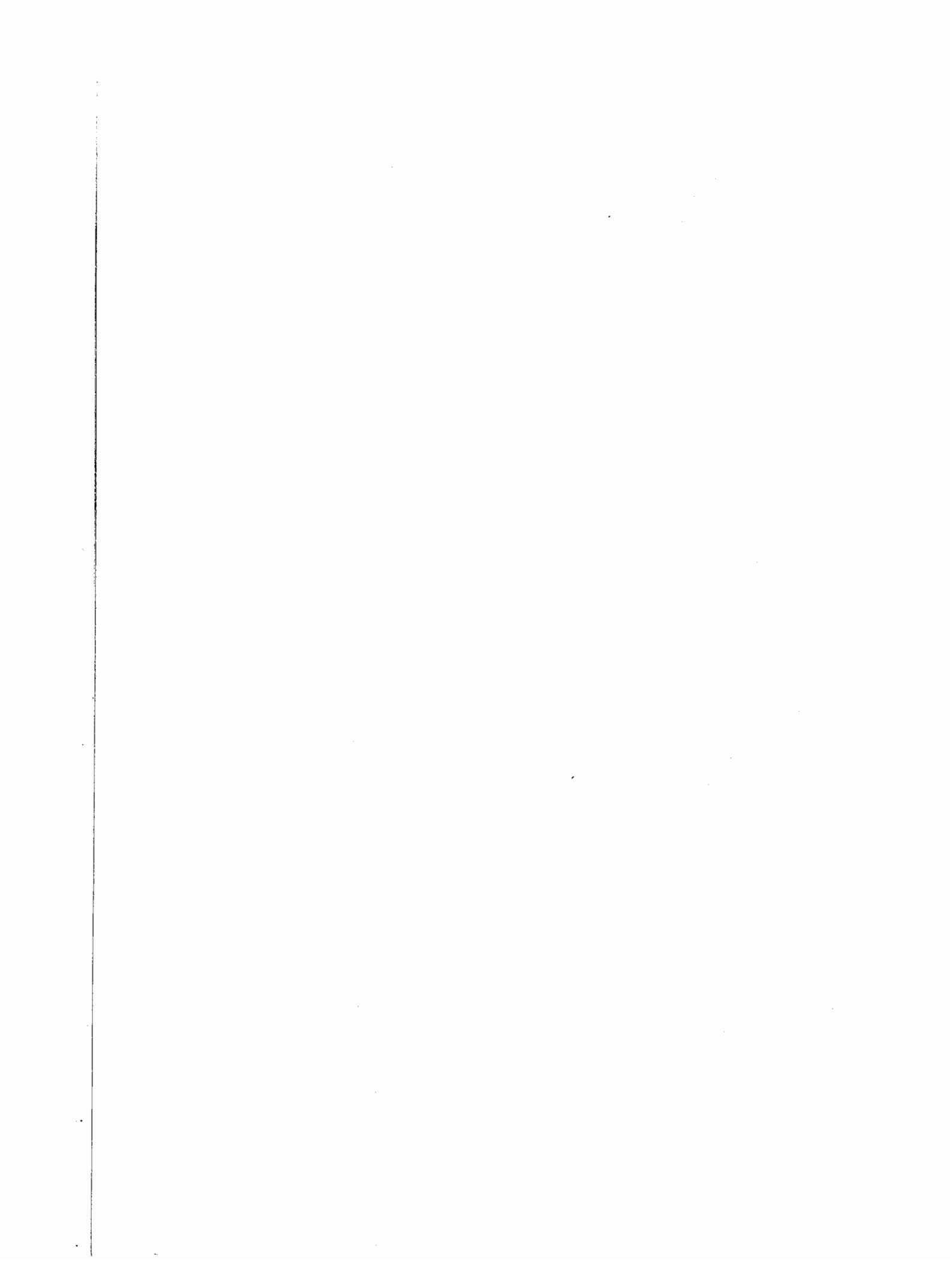
Kesadaran diri tak pernah merupakan produk yang sekali jadi. Teknik-teknik kesadaran diri Yesuit mengakomodasikan perubahan dengan menanamkan dalam diri sendiri kebiasaan belajar terus menerus, refleksi tiap hari atas kegiatan. Teknik-teknik tersebut masih relevan untuk hari ini karena didesain untuk memungkinkan orang-orang yang sibuk "berefleksi sambil berlari". Kebanyakan biarawan sebelum era Yesuit mengandalkan tembok-tembok biara untuk membantu mereka setiap hari tetap terfokus dan tidak membiarkan perhatian mereka buyar kemana-mana. Tetapi Loyola menggempur tembok biara untuk membenamkan para Yesuitnya ke dalam pusaran hidup sehari-hari. Para Yesuit harus menggunakan teknik-teknik kesadaran diri untuk tetap menjaga perhatian mereka agar tetap terfokus sementara segala hiruk-pikuk dunia menggila di sekitar mereka – persis seperti yang harus dilakukan setiap orang pada hari ini.

Ingenuitas diartikan kemampuan para pemimpin membuat diri mereka sendiri dan orang lain merasa nyaman di dunia yang berubah. Mereka ingin sekali mengeksplorasi gagasan, pendekatan, dan budaya baru, dan bukannya secara defensif menarik diri dari apa yang diam-diam menghadang di tikungan hidup selanjutnya. Mereka memelihara "sikap bebas-lepas" yang memungkinkan mereka beradaptasi dengan penuh keyakinan diri. Loyola menggambarkan Yesuit ideal sebagai orang yang "hidup dengan satu kaki terangkat" – selalu siap merespons peluang-peluang yang muncul. Kesadaran diri merupakan kunci untuk melakukannya. Seorang pemimpin harus membebaskan diri dari kebiasaan-kebiasaan, prasangka-prasangka, dan preferensi-preferensi budaya yang tertanam amat dalam. Pemimpin beradaptasi secara yakin dengan mengetahui apa yang dapat ditawarkan dan apa yang tidak.

Seorang pemimpin menghadapi dunia dengan pemahaman yang sehat dan yakin tentang diri sendiri yang dianugerahi bakat, berkat dan potensi untuk memimpin. Sifat-sifat yang sama ini juga mereka temukan dalam diri orang lain dan mereka dengan semangat yang berkobar berkomitmen untuk menghormati dan membuka tali kekang potensi yang ada dalam diri mereka dan dalam diri orang lain. Mereka menciptakan lingkungan yang terikat dan disemangati oleh kesetiaan, afeksi dan sikap saling mendukung, bukan dicabik-cabik dengan praktik menusuk dari belakang dan kebiasaan saling menyalahkan atas peristiwa yang sudah terjadi. Individu akan menghasilkan kinerja terbaik jika mereka dihormati, dihargai, dan dipercaya oleh seseorang yang dengan tulus memperhatikan kesejahteraan mereka. Loyola menyebut gugusan sikap yang simpatik ini **cinta kasih** dan menimba kekuatannya yang membangkitkan semangat dan mempersatukan orang bagi tim Yesuitnya.

Heroisme diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk membayangkan masa depan yang inspiratif dan berjuang untuk mewujudkannya ketimbang secara pasif menyaksikan masa depan terjadi di sekiling mereka. Budaya Yesuit memacu Yesuit untuk membangkitkan keinginan besar dengan membayangkan sasaran yang heroik. Mereka terpancang pada keyakinan bahwa kinerja puncak terjadi jika tim dan perorangan membidik sasaran yang tinggi. Mereka ingin melibatkan upaya seluruh tim ke arah sesuatu yang lebih besar daripada setiap Yesuit manapun sebagai individu. Namun, komitmen tim mengikuti komitmen perorangan.

Kesadaran diri, ingenuitas, cinta kasih dan heroisme bukanlah empat teknik, melainkan empat prinsip yang membentuk sebuah cara hidup (cara bertindak). Seluruh bab-bab dalam buku *Heroic Leadership* mengeksplorasi setiap pilar tersebut secara rinci. Buku ini memeriksa secara teliti apa yang membuat para Yesuit awal berhasil dan kemudian menghubungkan kearifan tersebut dengan pribadi



FORMULIR BERLANGGANAN

Nama Lengkap :
Alamat Lengkap :
..... Kode Pos :
Telepon/HP : Fax :
Nama Institusi :
Alamat Institusi :
..... Kode Pos :
Telepon:ext Fax :

*Mohon dikirimkan Jurnal Kinerja mulai Volume ...Nomor ...Tahun
Sampai Volume NomorTahun yang akan datang.
Adapun pembayaran kami lakukan di depan dengan cara :*

☐ **TUNAI**

☐ **TRANSFER BANK BNI46**

Kantor Cabang UGM No. Rek. 0038711488

Pengiriman Jurnal dialamatkan ke **Alamat Tinggal/ Alamat Institusi ***)

Rp 75.000 untuk 2 Nomor

*) Coret yang tidak perlu

Untuk berlangganan silahkan isi lengkap formulir ini dan kirimkan ke redaksi KINERJA :
Program Pasca Sarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jalan Babarsari 43 – Yogyakarta 55281
Telpon (0274) 487711 est 2215/2316
Fax (0274) 485225
Email : kinerja@pasca.uajy.ac.id

